

**DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL SERVICIO DE TRANSPORTE
INTERMUNICIPAL Y LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA
“COOTRANSTUR” A PARTIR DE LA VIGENCIA DEL DECRETO 0480 DE
2003.**

**JESÚS EDUARDO AGUILERA MADERA
MIGUEL ÁNGEL BUENDÍA PUELLO**

Trabajo de Grado para optar el título de Administrador de Empresas

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS, D.T.**

©2004

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
1. METODOLOGÍA DE TRABAJO	7
1.1. Planteamiento y Formulación del Problema	7
1.1.1. Descripción del Problema	7
1.1.2. Formulación del Problema	11
1.2. OBJETIVOS	11
1.2.1. Objetivo General	11
1.2.2. Objetivos Específicos	11
1.3. JUSTIFICACIÓN	12
1.4. MARCO REFERENCIAL	14
1.4.1. Marco Teórico	14
1.4.1.1. La Mercadotecnia en la Satisfacción de Necesidades	18
1.4.1.1.1. La Comunicación	20
1.4.1.1.2. Aspectos Conceptuales del Servicio al Cliente	22
1.4.1.1.2.1. El Servicio al Cliente	22
1.4.1.1.3. Calidad del Servicio	24
1.4.1.1.4.1. El Cliente	26
1.4.1.1.4.2. La Estrategia de Servicio	26
1.4.1.1.4.3. La Gente (personal)	26
1.4.1.1.4.4. Los Sistemas	27
1.4.1.2. El Rol de la Estructura Organizacional	29
1.4.1.3. Mecanismos para Coordinar Actividades	30
1.4.1.4. Continuidad de los Mecanismos de Coordinación	31
1.4.1.5. Las Seis partes Fundamentales de una Organización	32
1.4.1.5.1. Núcleo de Operaciones	32
1.4.1.5.2. El Ápice Estratégico	32
1.4.1.5.3. La Línea Media	33
1.4.1.5.4. La Tecnoestructura	34
1.4.1.5.5. Staff de Apoyo	34

1.4.1.5.6. La Cultura	35
1.4.1.6. La Organización como un Sistema de Flujos	35
1.4.1.7. La Cultura de Servicio	39
1.4.2. Marco Conceptual	46
1.5. DISEÑO METODOLÓGICO	50
1.5.1. Tipo de Investigación	50
1.5.2. Población y Muestra	50
1.5.3. Recolección de la Información	51
1.5.3.1. Fuentes de Información Primaria	51
1.5.3.2. Fuentes de Información Secundaria	52
1.5.3.3. Técnicas de Recolección de Información	52
1.5.3.4. Procesamiento de la Información	56
1.6. ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO	57
1.6.1. Cronograma de Actividades	57
1.6.2. Presupuesto	58
2. CARACTERÍSTICAS DE LOS USUARIOS DEL SERVICIO	59
2.1. Análisis Estadístico de los Usuarios del Servicio de COOTRANSTUR	59
3. CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL	81
3.1. Análisis Estadístico de los Empleados del Servicio de COOTRANSTUR	81
4. PRONÓSTICO, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	104
4.1. Pronóstico y Objetivos para la Coordinación del Trabajo y Estabilización de los Procesos	104
4.1.1. Pronóstico	104
4.1.2. Objetivos	105
4.2. Etapas del Plan Estratégico	105
4.2.1. Análisis de la Situación	105
4.2.2. Estrategia	107
4.2.3. Tácticas a Utilizar	108
4.2.4. Controles a emplear	108
4.2.5. Feed Back	109

4.2.6. Planificación Financiera	109
4.3. Dificultades	109
4.4. Resumen	110
5. CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES	111
5.1. Conclusiones	111
5.2. Recomendaciones	114
BIBLIOGRAFÍA	118
ANEXOS	120

INTRODUCCIÓN

En el presente documento se pretende identificar la situación actual de COOTRANSTUR LTDA., en lo que se refiere al nivel de eficiencia y efectividad en la prestación del servicio de transporte que cubre la ruta de Turbaco – Cartagena, del mismo modo busca describir los efectos del decreto 0480 de 2001 entendido éste como un factor externo del macroambiente. Y teniendo en cuenta estas consideraciones, la empresa COOTRANSTUR LTDA., puede controlar estos eventos externos para que no afecte su desarrollo organizacional y la gestión que ejerce en los diferentes procesos de trabajo y los mecanismos de control en las actividades desempeñadas. Por su parte, se concibe los conceptos de cliente interno y cliente externo, en el caso de los conductores y ayudantes que son los que transmiten la imagen de la Cooperativa mediante el trato, la manera de conducir, la manera de cobrar, y en general de cualquier contacto que genere una impresión al usuario, sea esta positiva o negativa, del servicio que presta la Cooperativa.

También se esbozan aspectos relacionados con las necesidades humanas como forma de partir la fundamentación teórica que explica la génesis de la acción humana en lo relacionado con el servicio de transporte y las necesidades que conllevan a utilizarlo. La exploración de la situación actual del transporte intermunicipal, específicamente en el caso de COOTRANSTUR LTDA., permite abordar una problemática sentida por la comunidad de Turbaco quienes se dedican a distintas actividades en la ciudad de Cartagena de Indias; de ahí la necesidad de conocer el impacto social de las variaciones traídas por el Decreto 0480 de 2001 a los procesos de gestión y servicio, afectando los costos, las actividades económicas y sociales de todos los considerados usuarios potenciales y consecuentemente a los ingresos de la Cooperativa. Los objetivos específicos de esta investigación, así como las herramientas que se usarán para la

recolección de la información necesaria proporcione recursos suficientes para entender, comprender y emitir algunas recomendaciones que ayuden a mejorar el servicio prestado por Cootranstur Ltda., de la misma manera se muestran algunos datos concernientes a la formación y composición de la Cooperativa.

1. METODOLOGÍA DE TRABAJO

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. Descripción del Problema

Actualmente el transporte intermunicipal atraviesa por una situación relacionada con el funcionamiento de ruta en el área urbana de la ciudad de Cartagena, luego de haber sido expedido tanto el decreto Distrital 0480 de 2001, como el decreto presidencial 2762 del mismo año, los cuales prohíben la entrada de los buses intermunicipales al casco urbano. La medida que entró en vigencia en Junio de 2003, contempla utilizar la Terminal de Transportes de Cartagena como el lugar propio para el abordaje de pasajeros, por tanto, los buses intermunicipales que ingresan a la ciudad por la Troncal de Occidente tienen que desviarse por la Variante de Cartagena para poder llegar hasta al terminal terrestre y viceversa. Así mismo, los buses que ingresan a Cartagena por la vía de la Cordialidad, también les rige la medida expedida y no podrán ingresar al casco urbano; de igual manera, deberán llegar hasta la Terminal de Transportes. Esta medida ha sido aplicada según las autoridades administrativas del transporte apoyados por la administración distrital, con el fin de descongestionar el parque automotor que circula por las principales avenidas y a su vez, le permitía a la Terminal de Transportes reactivarse comercialmente, debido a que las circunstancias de compra o renta de los locales comerciales no mostraban resultados positivos y una afluencia significativa de pasajeros interdepartamentales. Esta situación económica desfavorable se presenta desde hace un tiempo, según las estadísticas desde el año 2000 – 2002, que indican una movilización de 8.000 a 10.000 personas en épocas de movimiento o temporada alta y un promedio de 6.000 en épocas normales o de temporada baja. La Terminal de Transporte

cuenta con 113 locales comerciales y más de 20 oficinas, los cuales hoy en día se encuentran desocupados más de la mitad de ellos disminuyendo hasta en un 50% los ingresos de los comerciantes que laboran en este lugar (El Universal, 10 febrero de 2003)¹.

Sin embargo, el problema actual del servicio de transporte intermunicipal para efectos de estudio, se focalizará en la Empresa “COOTRANSTUR”, organización fundamentada como Cooperativa, de responsabilidad limitada que opera la Ruta Cartagena de Indias – Turbaco y viceversa. Esta organización de transportadores lleva en funcionamiento 13 años, a partir de la Resolución 107 del 6 de Marzo de 1992 emitida por el extinto Instituto Nacional de Transporte y Tránsito (INTRA), y que atendiendo a los términos del Artículo 51 del Decreto 1927 de 1991, se le otorgó la reestructuración del servicio público de pasajeros por carretera Cartagena – Turbaco.

Así, el servicio de transporte intermunicipal entre las dos poblaciones se fundamentó legalmente en el año 1992 a partir del 12 de Marzo, y desde entonces, la empresa “COOTRANSTUR” posee una gestión de servicio basado en la administración de las rutas en 162 horarios (84 en sentido Turbaco – Cartagena; y 78 en el sentido Cartagena – Turbaco), no obstante, se observa que el manejo en cuanto a Gestión Administrativa se torna difícil en lo relacionado a la influencia del entorno, observado por reportes los cooperados y administrativos que argumentan “no estar preparados para afrontar incidencias adversas” para el manejo de la Cooperativa. Es decir, COOTRANSTUR LTDA. se le dificulta reorientar las consecuencias de los factores del macroentorno que se encuentra determinado por una multiplicidad de factores variables, tales como los económicos, tecnológicos, demográficos, sociales, gubernamentales e incluso meteorológicos (Mintzberg, 1986)².

¹ Fuente Periódico local “El Universal” Febrero 10 de 2003. Página 2B

² MINTZBERG, Henry *Teoría Administrativa de la Estructura Organizacional*. Prentice Hall Interamericana México, D.F. 2002.

En el caso, la reglamentación del Decreto 0480 de 2001, se considera bajo la perspectiva administrativa, como una variable del macroentorno de acuerdo a la definición y que se enmarca dentro del aspecto gubernamental que afecta la situación actual de la prestación del servicio intermunicipal, en el cual los usuarios son los afectados. Por tanto, la fundamentación del eje problema se centraliza en los aspectos que afectan la calidad del servicio de transporte en el usuario en cuanto a las características del tipo de vehículo, la atención del conductor, el respeto por el límite de velocidad, el tiempo de recorrido, el costo del pasaje, la comodidad de los automotores, así como indagar un poco las necesidades del servicio. De igual manera, la gestión organizacional es otra de las variables que pertenecen al entorno de la misma empresa y que dimensiona aquellos aspectos concernientes a sus sistemas de administración, procesos de trabajo y control en la estructura organizacional de acuerdo al rol que ejerce. Para ello, la pertinencia de estudio se fundamenta en el hecho del *cambio organizacional*, de acuerdo a un diseño que se realice a partir de un diagnóstico situacional.

Ante esto, la Empresa COOTRANSTUR LTDA ya constituida, al modificar sus estrategias organizacionales para enfrentar los efectos del macroentorno en el caso de la vigencia de una norma, se vería obligada a realizar cambios en sus métodos de trabajo (que pueden o no incluir modificaciones en el sistema técnico), en sus arreglos jerárquicos, en el uso de sus mecanismos de coordinación, en sus sistemas de planificación y control e incluso en sus sistemas de toma de decisiones frente a problemas internos como externos. De otra manera, el cambio estratégico quedará únicamente como un ejercicio intelectual, acerca de lo que podría haber sido y que podría ser como se esboza en la presente investigación.

Por tanto, para lograr ajustarse a cambios del macroentorno, la Empresa que moviliza en promedio entre 10.000 y 15.000 personas diariamente durante los diferentes despachos, puede basarse en el uso de estrategias de servicio y refuerzo en la Gestión para aminorar el impacto socioeconómico que genera

situaciones como ésta. Para ello, se debe partir de las condiciones actuales del servicio y el manejo administrativo que se le da.

Todos estos elementos constituyen la base para que la Empresa COOTRANSTUR LTDA., no se convierta en una organización involutiva frente a situaciones externas (amenazas) y que ante la carencia de preparación, como el caso de la vigencia del decreto 0480, ocurren eventos que afectan su nivel de ingresos, por ejemplo, los conductores y cobradores de buses; por su parte enfrentan otra realidad, ya que desde que fue aprobada esta medida los pasajeros y usuarios del servicio de transporte público, no pagan el pasaje completo cuyo valor real es de \$1.100, porque argumentan que les “toca abordar otros buses adicionales cuando llegan a la ciudad”; y además, el recorrido de Turbaco – Cartagena ha disminuido en 10 kilómetros, lo que les representa a los transportadores un ahorro de combustible y otros costos. Además otro factor interviniente es la competencia que enfrentan los buses intermunicipales, por parte de los taxis colectivos quienes generalmente llegan hasta la Estación de Servicio “El Amparo”, sector San Pedro, lo que representa un ahorro de tiempo para el usuario y una alternativa más confortable al momento de transportarse.

Mientras, la infraestructura vial de acceso a la ciudad se encuentra deplorable y de cierta forma afecta el servicio de transporte, específicamente en la Troncal de Occidente, factor que puede ocasionar deterioros en las carrocerías, llantas y la estructura física en general que deterioran cada vez más, causa que impide que el parque automotor se encuentre en óptimas condiciones para brindar un servicio cómodo y seguro a los usuarios.

Por lo anterior, conviene para efectos de estudio, la formulación de una pregunta de investigación para el caso del servicio de transporte y la gestión organizacional de la empresa COOTRANSTUR LTDA., dada las condiciones del macroentorno por la vigencia del Decreto 0480 de 2001.

1.1.2. Formulación del Problema

¿Cómo es la situación actual del Servicio de Transporte Intermunicipal de pasajeros y la Gestión Organizacional de la empresa “COOTRANSTUR LTDA” a partir de la vigencia del decreto 0480 de 2003?.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Identificar la situación actual del Servicio de Transporte Intermunicipal de pasajeros y la Gestión Organizacional de la empresa “COOTRANSTUR LTDA” a partir de la vigencia del decreto 0480 de 2003, mediante un análisis de control del macroentorno, para formular un modelo operativo de planeación estratégica.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Determinar las situaciones actuales del transporte en cuanto al servicio prestado de acuerdo a los aspectos de calidad del servicio que contempla la atención al usuario y características del mismo y las necesidades del servicio, en aras de contribuir al mejoramiento de la atención al cliente.
- Analizar las experiencias de la Empresa COOTRANSTUR a raíz de los efectos que ha traído el Decreto 0480 de 2001, en cuanto a la adaptación de la misma en función de la evolución del entorno con el fin de proponer procesos de control para la estabilización y la normalización de la actividad en la organización.
- Identificar el rol de la Estructura Organizacional de COOTRANSTUR a partir de la división del trabajo y la coordinación de las tareas que se desempeñan para observar el control que se ejerce en la tecnoestructura.

- Formular un modelo operativo de planeación estratégica con base en los mecanismos de coordinación que involucren la normalización en la organización de los procesos de trabajo.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La importancia de la presente investigación radica en el empleo del conocimiento de las bases teóricas de la Administración como área temática en lo relacionado con la Gestión Organizacional y los conceptos sobre Servicio al Cliente, Marketing, Planeación Estratégica, así como el conocimiento de la realidad de las organizaciones en un mundo globalizado y con tendencias a cambios de paradigmas organizativos en la estructura de las operaciones y mecanismos de coordinación de las empresas. Por ejemplo, en el caso de estudio en la Cooperativa de Transportadores de Turbaco LTDA, “COOTRANSTUR LTDA”, conviene enfatizar la exploración de los aspectos administrativos de la estructura organizacional, en lo relacionado con el control de los procesos de trabajo en la tecnoestructura de la misma, post efecto de los cambios del macroentorno, como el caso de la vigencia del Decreto 0480 que ordena al parque automotor que presta el servicio de transporte intermunicipal en la ruta Cartagena – Turbaco y viceversa, concentrar sus actividades de embarque en la Terminal de Transportes de Cartagena.

Bajo estas condiciones, la situación de la empresa tuvo que generar incidencias en su equilibrio organizativo de tipo administrativo, operacional y de costos financieros, que se reflejan en el servicio prestado a los usuarios que diariamente se transportan a la capital de Bolívar por diferentes actividades económicas. Por tanto, el uso de la información recolectada proveniente de usuarios, transportadores y personal administrativo de la Cooperativa, permitirá evidenciar las dimensiones de la problemática que servirán de base para analizar una variable del macroentorno como es la “norma al transporte público intermunicipal”,

con un enfoque causal de tipo gubernamental, que permitirán a los investigadores expresar en un modelo de intervención estratégica, las oportunidades que a COOTRANSTUR como empresa se le presenten y continúe a la evolución en el servicio de transporte; teniendo como herramienta una adecuada planeación y control de los eventos externos que afecten su dinámica administrativa.

También, al lograr el propósito principal de este estudio permitirá que se continúe la generación de posibilidades para los estudiantes que deseen optar por investigar bajo otros enfoques la temática del transporte intermunicipal, a puertas de la tendencia multimodal del servicio de pasajeros inicialmente intraurbano. Sin embargo, sería importante pensar en las necesidades de transporte para los residentes en áreas Metropolitanas como es Turbaco y alrededores.

Así, esta población optaría por no deslindar sus posibilidades de expansión demográfica, económica y turística que permitirían su desarrollo en la región norte del departamento de Bolívar. Para lo cual, es relevante para los transportadores visionar estos aspectos; y COOTRANSTUR LTDA, puede ser otra organización que pensando en el futuro, logre consolidar la multimodalidad en el servicio de transporte y movilizar una mayor cantidad de pasajeros de acuerdo al Plan de Ordenamiento Territorial de Turbaco y las proyecciones censales. Para ello, debe incursionar en el desarrollo de un diseño organizacional pertinente a su entorno empresarial.

1.4. MARCO REFERENCIAL

1.4.1. Marco Teórico

El hombre se mueve a través de su ciclo vital entre dos grandes fuerzas: una, la del desarrollo evolutivo orgánico - funcional y psicológico; y la otra, su relación con el medio ambiente natural y social, viviendo en un equilibrio dinámico consigo mismo y con su ambiente. La vida es un proceso de aspiración orientada a la búsqueda de un equilibrio estable, es decir, una pauta fija que mueve a las personas a encontrar los requerimientos necesarios para la conservación y desarrollo, cuando se rompe el equilibrio.

La tarea constante del hombre, entonces, es lograr el equilibrio ante los desajustes a los que se enfrenta. Las necesidades humanas, por una parte ponen al hombre en estado de alerta haciéndolo activo. Así, la necesidad es algo más que un "estado interno de insatisfacción, inquietud, tensión, desequilibrio" sino más bien una energía corporal que es movilizada y dirigida selectivamente hacia partes del ambiente" (Dugas, 1986)³.

Las necesidades humanas se manifiestan a través de conductas, las cuales son la expresión de dichas necesidades. Las conductas sociales y las experiencias son propias de cada sujeto, de allí la dificultad de poder descifrar realmente el verdadero desequilibrio, ya que dependiendo de cada persona, es posible considerar conductas encubiertas.

De esta forma, la conducta constituye la manifestación de que hay una intención y una acción para lograr la meta, y que es, a su vez, delimitada por el requerimiento personal, en términos de la satisfacción esperada.

³ Referenciado en MASLOW, Abraham *Las Necesidades Humanas*. Manual Moderno. México, D.F. 1969. 13ª reimpresión 1999



Figura 1. Dinámica de las necesidades según Maslow (1969). Fuente: Libro las Necesidades Humanas. Página 134.

El doctor en filosofía de la Universidad de Wisconsin, Abraham Maslow (1908-1970), escribió sobre la motivación humana, la personalidad, realización y naturaleza humana.

Su teoría se basa principalmente en que el ser humano posee un potencial innato de autorrealización. De ello exploró la forma como las personas se adaptan a determinadas situaciones. Además, jerarquizó las necesidades humanas en 2 tipos, las que permiten a las personas funcionar adecuadamente y las que "capacitan a las personas para funcionar de un modo óptimo como seres humanos". (Epting y Suchman, 1994)⁴.

Por esto, Maslow (1943) dividió las necesidades humanas en cinco niveles: fisiológicas, de seguridad (ausencia de), sociales, de estimación, y de autorrealización. El autor estimaba en los inicios de sus estudios, que la persona progresaba en la jerarquía al intentar cubrir sus necesidades básicas. En otras palabras, normalmente las necesidades fisiológicas tendrían la mayor prioridad,

por consiguiente, si éstas no se han satisfecho o cubierto las personas pueden estar impedidas o no tener interés por trabajar en las necesidades de un nivel superior. Por ejemplo, si una persona no ha satisfecho su necesidad de sueño o de alimentación, no podrá dedicarse a estudiar o a compartir socialmente con los demás.

Para efectos de lograr objetivos de estudio, conviene centralizarse en las necesidades sociales que orientan la comprensión de la dinámica de las mismas, donde el ser humano siente cada vez más la importancia de mitigarlas o satisfacerlas⁵.

Las necesidades humanas tienen dos peculiaridades de gran importancia económica: a) pueden ser mitigadas o satisfechas por objetos diferentes del inicialmente apetecido y b) es imposible satisfacerlas todas de forma global y definitiva ya que son múltiples, se reproducen y aparecen otras nuevas.

La existencia de necesidades insatisfechas es por una parte causa de malestar individual y social pero por otra es también un estímulo para el progreso material, es decir, para la producción de nuevos medios que satisfagan necesidades. Esto no significa que la finalidad de la producción económica sea directa y exclusivamente la satisfacción de las necesidades ajenas. En nuestras sociedades, el sistema de libre empresa estimula la producción ofreciendo beneficios al empresario y consecuentemente al individuo. El empresario que acierte a satisfacer una necesidad insatisfecha de alguien que está dispuesto y puede pagar por ello, obtendrá beneficio⁶.

⁴ ELKINS, Arthur *Administración y Gerencia: Estructuras, Funciones y Prácticas*. Fondo Educativo Interamericano. México, D.F. 1984

⁵ INFANTE, Arturo; DÁVILA, Carlos; OGLIASTRI, Enrique y SUDARSKY, John *Desarrollo Organizacional*. Editorial Universitaria América LTDA. 1977

⁶ MARTÍNEZ, Juan Carlos. *Las Necesidades Sociales y la Pirámide de Maslow*. Mc Graw Hill Interamericana. México, D.F. 2001.

Esa es la explicación de porqué gran parte de la población mundial no encuentra forma de satisfacer sus necesidades básicas mientras que las mayores fuerzas productivas están dedicadas a la satisfacción de necesidades sociales de segmentos de población de mayor capacidad adquisitiva: éstas producen más beneficios que aquéllas.

Los expertos en marketing prestan una atención especial a la pirámide de necesidades diseñada por Abraham Maslow. Según este autor, las necesidades del ser humano están jerarquizadas y escalonadas de forma tal que cuando quedan cubiertas las necesidades de un orden es cuando se empiezan a sentir las necesidades del orden superior⁷.



Figura 2. Pirámide de Maslow de las Necesidades Básicas Humanas. Fuente: Libro *Las necesidades sociales y la pirámide de Maslow* en La Economía de Mercado, virtudes e inconvenientes http://www.eumed.net/coursecon/2/necesidades_sociales.htm.

El escalón básico de Maslow es el de las necesidades fisiológicas, hambre y sed. Cuando el ser humano tiene, ya cubiertas estas necesidades, empieza a preocuparse por la seguridad de que las va a seguir teniendo cubiertas en el futuro y por la seguridad frente a cualquier daño. Una vez que el individuo se siente físicamente seguro, empieza a buscar la aceptación social; quiere identificarse y compartir las aficiones de un grupo social y quiere que este grupo lo acepte como miembro. Cuando el individuo está integrado en grupos sociales empieza a sentir la necesidad de obtener prestigio, éxito, alabanza de los demás.

Finalmente, los individuos que tienen cubiertos todos estos escalones, llegan a la culminación y desean sentir que están dando de sí todo lo que pueden, desean crear.

1.4.1.1. La Mercadotecnia en la satisfacción de necesidades

La Mercadotecnia, como área genérica para desarrollar este trabajo, representa uno de los pilares donde descansa la Administración de las organizaciones, sean éstas de cualquier tipología, grandes o pequeñas, públicas o mixtas; todas éstas deben acomodarse a su entorno: su mercado. Jerome Mc Carthy, de la Universidad Estatal de Michigan, por ejemplo, la describe así: "La realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encausar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente"⁸.

Por su parte, la *American Marketing Association* (AMA), definió la Mercadotecnia, como "el desempeño de las actividades económicas cuyo fin es dirigir el flujo de los bienes y servicios del productor al consumidor".

Ya para 1999, un concepto recientemente acuñado, surge de la obra: "Marketing" escrito por Lamb, Charles W. Jr., Hair, Joseph F. Jr., y Mc Daniel Carl, cuya idea es "la razón social y económica de una empresa en la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente, al mismo tiempo que se cumplen los objetivos de la empresa"⁹.

Por ello, tras esta definición, es necesario introducir los elementos de mercadotecnia en empresas de servicio, de cualquier tipología, sobre todo en

⁷ MARTÍNEZ, *Op. Cit.* Página 129.

⁸ Ibid 7

⁹ CARLSON, Jan *La Estrategia del Marketing en la Calidad del Servicio*. Mc Graw Hill Hispanoamericana. Madrid, España 2001.

aquellas que, como en los bancos, su existencia se debe exclusivamente a sus clientes. Por ello para este tipo de instituciones, el servicio al cliente debe ser fundamental, en perfecta y sincronizada armonía, con la avenencia de un sistema. En este entendido, consideraremos a la organización como un sistema en interacción con su medio, (se sabe que el término "Sistema" se refiere a la totalidad de sus elementos interrelacionados y que abarca una amplia gama de actividades). Bajo el enfoque sistémico entonces, la empresa es vista como sistema abierto, está compuesta de elemento humano, técnico, económico, etc. relacionados entre sí mediante un conjunto de actividades. El servicio al cliente en las organizaciones por ello, también debe ser considerado bajo este enfoque, para completar esa gama de actividades que irán en pro de sus objetivos.

La Mercadotecnia encierra la satisfacción de las necesidades del cliente como elemento impulsor de ésta, por ello debe ser importante referirse a este término, analizándolo estrechamente, para cimentar aún más esa posición a la que se señala, y en cuyo tenor descansa además, la "Trilogía de Investigación e Hipótesis".

En este sentido, se examinarán primeramente el significado de "necesidad". Para Kotler (1968), por ejemplo; "la necesidad humana es el estado en el que se siente la carencia de algunos satisfactores básicos"¹⁰.

Por su parte, McClelland (1971), asume que una necesidad "es un motivo natural por el que un individuo precise, requiera o demande algo" Este concepto, puede servirnos en nuestro análisis como indicación de que "algo" de lo que está en busca un cliente puede ser "algo" de lo que tenemos para satisfacerlo.

Seguros de entender este concepto, se hace imprescindible comprender también lo que significa el término 'Satisfacción'. De este modo, podremos estar cada vez más cerca de la cimentación de nuestro modelo¹¹.

¹⁰ CARLSON, Jan *Op. Cit.* Página 48

La palabra *Satisfacción*, proviene del latín *satis* = bastante + *facere* = hacer, aunque definido por el Diccionario de la lengua Española como "El estado que resulta de la realización de lo que se pedía o deseaba", éste debe ser entendido específicamente en el análisis relacionado con la Mercadotecnia o el servicio al cliente; y de acuerdo a la idea de James Stoner, como "Los Factores que pueden alcanzar o colmar aquello de lo que se carecía".

Ahora bien, con lo señalado se puede deducir que cada institución, especialmente las de servicio, pueden brindar un tipo de satisfactores que vengan a colmar las expectativas de sus clientes, no precisamente satisfaciendo las necesidades básicas enunciadas por Maslow, sino aquellos intereses o factores, de los cuales se pueden carecer con la competencia e incluso con la misma organización, en la que sin embargo, es posible descubrir las necesidades y entregar sus satisfactores.

1.4.1.1.1. La comunicación

La mercadotecnia actual, empero, demanda algo más que descubrir necesidades, desarrollar un buen producto o servicio, fijarle un precio atractivo y hacerlo accesible a los clientes actuales y potenciales. "Las compañías e instituciones también deben comunicarse con sus clientes" En este aspecto Kotler (1968), tiene mucha razón, por lo que es necesario mencionarlo.

Se sabe que una empresa de la época actual, maneja un sistema complejo de comunicaciones de mercadotecnia, desde el encuentro con un cliente poseedor de expectativas o necesidades, hasta la transferencia del producto o servicio para satisfacerlo. En realidad, la mercadotecnia ha surgido de la comunicación. Fácil de darse cuenta si se analiza la definición de la AMA (American Marketing Association), como muestra.

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto *Administración en los Nuevos Tiempos*. Mc Graw Hill Interamericana S.A.

En este análisis, se puede caer en cuenta que la mercadotecnia es *comunicación* en cierta forma; la empresa entabla información con sus intermediarios, éstos con sus consumidores y públicos diversos. Los consumidores establecen comunicación de voz en voz con otros consumidores y el público en general. En tanto, cada grupo proporciona retroalimentación de la comunicación, a cada uno de los demás grupos.

Principalmente este punto retoma importancia para la investigación; ya que un cliente satisfecho atraerá más clientes a la empresa u organización, debido a que éste comunicó las ventajas de la compañía frente a las de la competencia y todos querrán probar esas ventajas. En el caso de este estudio, deberá entenderse con esa afirmación que con la comunicación, transformada en promoción de los productos o servicios de la empresa; debe ser de suma relevancia.

Por ello, el servicio al cliente como fuerza retroalimentadora del proceso de comunicación; debe vincularse estrechamente con las estrategias generales de mercadotecnia de la institución que la adopte, para que de este modo se pueda cerrar esa cadena que establece la relación entre la empresa, sus clientes y los nuevos usuarios. Aquí se hace necesario establecer 4 momentos básicos según Lovelock (1970), para contemplar una comunicación real con el cliente: La primera es la entender los momentos de verdad del cliente La segunda es la de mantener un oído en las expectativas del mercado, es decir el grupo de los clientes potenciales. El tercer punto es el prestar atención a las impresiones inesperadas de los clientes. Y en cuarto lugar, romper la barrera entre "ellos y nosotros" a través de un servicio complaciente. Son específicamente estos cuatro puntos que tomamos como postura para la elaboración de la comunicación en la institución objeto de estudio; aunque también adoptamos lo que señala la comunicación para

un banco de acuerdo a la casilla "Comunicación de un banco con su clientela - Nueva Economía"¹².

1.4.1.1.2. Aspectos conceptuales del servicio al cliente

1.4.1.1.2.1. El servicio al cliente

Desde que en 1998 la Mercadotecnia reconoce como comunicación, todo ese proceso que relaciona a la empresa con el cliente; se ha visto entre los autores una evolución de muchos de los antiguos conceptos que relacionaban todo lo que se conocía como "Promoción". Así, Schiffmann, León G., propone que Comunicación abarcará por ejemplo, la Publicidad, la Promoción, ya no como área genérica; las Relaciones Públicas y por supuesto el Servicio al Cliente, siendo todos y cada uno de estos aspectos, encuadrados en el término general de "Comunicación" y ahora totalmente diferenciados.

Precisamente el servicio al cliente, como parte de la comunicación y tras esta distinción, es aquel punto que nos interesa para delimitar el objeto de nuestro estudio. Sin embargo, a pesar de que son muchas las ocasiones en las que sí se toma importancia a la comunicación, y aunque el mundo está lleno de frases virtuosas sobre el servicio al cliente, como en: "El cliente es el Rey". "El cliente siempre tiene la razón". "Lo primero son los clientes", etc. Hay algo de lo que el mundo sí está sobrado: de clientes descontentos. No sólo se trata de los clientes que se gastan su dinero individualmente, sino también en cuanto a las grandes empresas; no se trata de aquellos clientes que son víctimas de nimiedades y de falta de educación, sino también de aquellos clientes que tienen que soportar una tremenda incompetencia y una mala gestión de todo tipo, aspectos que indudablemente no se consideran como satisfactorios.

¹² CARLSON, Jan *Op. Cit.*. Página 67 -70

En este sentido, puede resultar muy útil separar la expresión "servicio al cliente" y analizar aisladamente los términos "Cliente" y "Servicio", con ello se estará familiarizándose con el punto y se tendrá la condición de asumir ya una posición teórica básica.

Dentro del punto de vista del ciclo comercial, un mismo individuo suele catalogarse en diferentes categorías, que van desde el pertenecer al "público objetivo" de la empresa o institución, pasando por ser "cliente potencial", luego "comprador eventual" y hasta llegar a ser "cliente habitual" o "usuario". Los entes clasificados como "público objetivo", no se interesan de forma particular por el servicio o producto, que ofrece la empresa. El "cliente potencial", sí se interesa, pero todavía no se decide comprar o acudir al servicio, el "comprador eventual", ya se ha decidido y el "cliente habitual" o "usuario" incorpora a su vida las consecuencias de la compra o el acudir al servicio¹³.

La palabra "Cliente" en este análisis, será utilizada para abarcar al individuo o empresa a través de toda esa secuencia desde la etapa de estar en perspectiva a la de ser Cliente habitual.

El "Servicio" según Malcom Peel; a quien se señala por la claridad de su idea, puede ser descifrado como "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad".

Reuniendo y analizando estos términos se han encontrado algunas definiciones de "servicio al cliente" para escoger. Entre ellas, dentro de la mercadotecnia y la promoción, la del autor americano sobre temas de servicio al cliente, Francis Gaither Inches que dice: "El servicio al cliente, es una gama de actividades que en

¹³ CORNEJO, Miguel Angel *Círculos de Calidad*. Excellentia Editorial. México, D.F. 2001.

conjunto, originan una relación, y en ella se incluiría todo lo que abarcaban las cinco situaciones ya mencionadas por Malcom Peel"¹⁴.

1.4.1.1.3. Calidad del Servicio

Uno de los métodos más poderosos de crear diferenciación del mercado es vinculando la calidad del servicio con la calidad del producto. Aquí es donde muchos negocios tropiezan con un dilema aparente ¹⁵.

Frecuentemente sienten la presión de salir adelante con presupuestos y líneas de producción. Empiezan a considerar la calidad del servicio y la necesidad muy real de la responsabilidad fiscal como una cosa u otra.

Al crear la tracción de tres maneras, mientras se reconoce la necesidad de calidad del producto y calidad del servicio, ambas pueden sentir la tracción de una tercera dimensión: la reducción del costo¹⁶.

Este modelo representa tres aspectos importantes y es sorprendente cómo muchos negocios quedan atrapados al hacer una elección forzosa entre los tres elementos. Cuando un negocio ve cada línea del modelo como una dicotomía de una u otra cosa, sintiéndose obligado a escoger entre calidad del servicio o reducción del costo; entre calidad del producto o calidad del servicio; o entre calidad del producto o reducción del costo. Entonces se limitan las opciones para decisiones inteligentes en el negocio. Lo que deben reconocer los propietarios y jefes es que se puede crear una opción de tanto - como en cada dimensión: tanto calidad del servicio como calidad del producto; tanto calidad del servicio como reducción del costo¹⁷.

¹⁴ HERNÁNDEZ, Manuel de Jesús y PRIMO, Clemente José. *Diagnóstico del Servicio de Transporte Público en la ciudad de Cartagena de Indias 1990 – 2001*. Tesis de Grado Universidad Tecnológica de Bolívar (sin publicar).

¹⁵ CARLSON, Jan *Op. Cit.* Página 121

¹⁶ *Ibid* página 31

¹⁷ CORNEJO, Miguel Angel *Círculos de Calidad*. Excelentia Editorial. México, D.F. 2001.

La gerencia del servicio crea una organización centrada en el cliente que hace de las necesidades y expectativas del cliente el foco central del negocio. Todos los aspectos del negocio, cuando hay manejo del servicio, se estructuran para facilitar que el cliente haga negocio con nosotros. Todas las intenciones con los clientes se rigen por un principio único e inviolable: el cliente no siempre puede tener razón, pero siempre está primero.

Así como la gerencia del servicio se ha convertido en el grito de ánimo para hacer negocios, así también el triángulo del servicio de Karl Albrecht (1982), se ha convertido en el escudo de armas para las banderas de las compañías que manejan el servicio, tanto nacional como internacional. El triángulo del servicio es una ilustración visual de toda la filosofía de la gerencia del servicio.

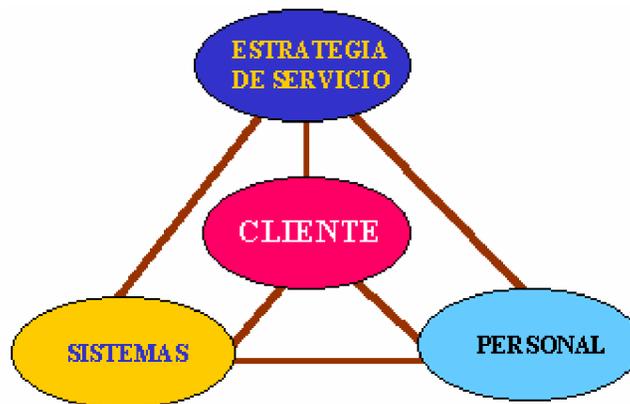


Figura 3. El Triángulo del Servicio según Jan Carlson. Fuente: Libro “La Estrategia de Marketing de la Calidad del Servicio”.

¹⁸ CORNEJO, Miguel Angel *Op. Cit.* Página 243

Los paneles del triángulo del servicio son: el cliente, la estrategia del servicio, la gente y los sistemas. Todos componentes claves en una organización con gerencia del servicio.

1.4.1.1.3.1. El Cliente

El corazón del modelo es el círculo central: el cliente. Cuando el lector termine de leer este resumen va a entender mucho más aquello de llegar a conocer a los clientes. Los clientes se deben identificar tanto en una forma psicográfica como demográfica.

1.4.1.1.3.2. La Estrategia del Servicio.

Ahora, se observa que la línea que conecta el círculo del cliente con el círculo de la estrategia del servicio. La estrategia del servicio se construye sobre la información demográfica y psicográfica que se obtiene en la averiguación, para llegar a conocer más íntimamente a nuestros clientes. Tiene dos partes claves: la dedicación oficial corporativa al servicio, que se enfoca internamente, y la promesa del servicio a los clientes, que se enfoca externamente. La estrategia del servicio llega a ser un modelo de gerencia para decisiones futuras sobre la compañía, su servicio y sus operaciones¹⁹.

1.4.1.1.3.3. La Gente (personal)

En esta parte del modelo del triángulo del servicio incluye a todos los ejecutivos, gerentes y empleados de organización. Representa el aspecto educativo de la gerencia del servicio. La línea que conecta a este círculo con la estrategia del servicio significa que debe haber un conjunto de valores compartidos sobre el

¹⁹ CARLSON, Jan *La Estrategia del Marketing en la Calidad del Servicio*. Mc Graw Hill Hispanoamericana. Madrid, España 2001.

servicio en toda la organización. Todas las personas deben de saber, entender y obligarse a la promesa del servicio, que fluye de la estrategia de éste.

En segundo lugar, la línea que conecta el círculo de la gente con el círculo del cliente representa una conexión frente a frente, que tienen con los clientes todos los empleados y gerentes de la compañía. También nos recuerda que toda la gente del negocio debe saber lo que hay en la libreta de calificaciones de los clientes.

1.4.1.1.3.4. Los Sistemas

Obsérvese que la línea que conecta el círculo de la gente con el círculo de los sistemas. Todas las personas de la organización, desde alta gerencia hasta los empleados de contacto con el público, deben trabajar dentro de los sistemas que establecen la forma de dirigir el negocio.

La línea que va del círculo de los sistemas al círculo del cliente sirve para mostrar la interrelación entre los clientes y los sistemas de organización. Los clientes deben abrirse paso a través de nuestros sistemas, con el fin de hacer negocios con la organización. Finalmente, se observa que la línea que conecta el círculo de la estrategia del servicio tendrá una influencia profunda en los sistemas comerciales de la empresa a medida que se convierta paulatinamente en una organización centrada en el cliente.

Todas las organizaciones están compuestas de numerosos sistemas que se entrelazan. Si se interviene en uno de estos sistemas, se afectan todos los demás sistemas de la organización. Pero hay cuatro sistemas principales en la organización o subsistemas, que es preciso escudriñar si se desea crear una cultura orientada hacia el servicio²⁰.

Ahora, se hace una analogía de lo que se entiende por Servicio al Cliente, con los fundamentos del Triángulo del Servicio de Albrecht, teniendo en cuenta los paneles del mismo en un estudio realizado por Hernández y Primo (2002)²¹.

Los sistemas y subsistemas de transporte son conformados por organizaciones dedicadas a este oficio, a las autoridades que regulan la actividad, los propietarios de los automotores, así como los conductores y usuarios, quienes tienen gran impacto social, por la gran cantidad de grupos de interés que lo integran, en especial los de transporte intermunicipal de servicio público.

Por tanto, teniendo en cuenta los anteriores aspectos, es importante analizar cómo interactúan los diferentes componentes para crear un servicio de calidad. Los componentes son los planteados por el Triángulo de Servicio como son: el cliente, la estrategia del servicio, la gente y los sistemas. Estos componentes se enmarcan dentro de lo que se concibe como Gerencia de Servicio.

De igual manera, se analizan los componentes que conforman la gestión organizacional de una empresa y la forma de administrar, coordinar y controlar sus actividades o tareas a la que se dedique. Ello depende de la manera en que la organización emplee las disposiciones organizacionales de forma más efectiva. Esto lo realiza a través del *Diseño Organizacional*, lo que supone seleccionar una combinación de estructura organizacional y sistemas de control, que es la forma en que las personas se comportan y determinan cómo actuarán en el escenario organizacional²².

El rol principal de la estructura y control organizacional es doble:

1. Coordinar las actividades de los empleados de manera que trabajen juntos para alcanzar los objetivos organizacionales;

²⁰ CARLSON, Jan *Op. Cit.* Página 122

²¹ HERNÁNDEZ, Manuel de Jesús y PRIMO, Clemente José (2002). *Op. Cit* Página 67 - 76

²² HOLSTEIN, Mark *Diseño Organizacional en el Siglo XXI*. Manual Moderno México, D.F. 1999

2. Motivar a los empleados y proporcionar los incentivos para lograr estratos superiores de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente.

Las organizaciones constituidas, al modificar sus estrategias, se ven obligadas a realizar cambios en sus métodos de trabajo (que pueden o no incluir modificaciones en el sistema técnico), en sus arreglos jerárquicos, en el uso de sus mecanismos de coordinación, en sus sistemas de planificación y control e incluso en sus sistemas de toma de decisiones. De otra manera, el cambio estratégico quedará únicamente como un ejercicio intelectual, acerca de lo que podría haber sido.

La misma situación se presenta cuando una organización decide llevar adelante un nuevo negocio; en este caso se debe comenzar de cero, pensando la forma en que se va a dividir el trabajo a realizar y luego pensar en qué tipo de mecanismos de coordinación se emplearán para orientar el comportamiento de las diversas partes constitutivas de la nueva organización hacia un fin común.

1.4.1.2. El Rol de la Estructura Organizacional

La estructura es la forma en que la organización ordena sus actividades para lograr sus objetivos y puede definirse como *el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas*²³.

Toda actividad humana plantea estos dos requisitos:

1. División del trabajo en distintas áreas: viene determinada en gran parte por el sistema técnico disponible para la realización del mismo;

²³ HOLSTEIN, Mark *Op. Cit.* Página 171

2. Coordinación de las tareas que deben desempeñarse: la coordinación afecta tanto al comportamiento, la comunicación y los sistemas de control.

1.4.1.3. Mecanismos para Coordinar las Actividades

Hay cinco mecanismos que explican las formas fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo:

- **Adaptación mutua:** consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal;
- **Supervisión directa:** consigue la coordinación al responsabilizarse una persona del trabajo de los demás.
- **Normalización de los procesos de trabajo:** se normalizan cuando el contenido de los procesos de trabajo quedan especificados o programados.
- **Normalización de los resultados:** al especificarse los mismos, como puede darse con las dimensiones del producto o del rendimiento.
- **Normalización de las habilidades y conocimientos:** se normalizan cuando ha quedado especificado el tipo de preparación requerida para la realización del trabajo.

1.4.1.4. Continuidad de los Mecanismos de Coordinación

Los 5 mecanismos de coordinación parecen seguir cierto orden: a medida que el trabajo de la organización se vuelve más complicado, los medios de coordinación van cambiando: de la adaptación mutua a la supervisión directa y luego a la normalización, preferentemente de procesos de trabajo; en caso necesario, se pasa luego a la normalización de resultados y de habilidades sucesivamente, revirtiendo por último otra vez a la adaptación mutua.

En teoría, la organización más sencilla podría recurrir a la adaptación mutua para la coordinación de su trabajo básico de producción de un servicio o producto determinado. Sus operarios son por norma general autosuficientes²⁴.

A medida que la organización crece y va adoptando divisiones de trabajo más complejas, aumenta la necesidad de una supervisión directa. Mientras hasta ahora la división del trabajo se producía entre los propios operarios, ahora aparece otro actor: el director; es la primera división administrativa del trabajo en la estructura, entre los que realizan el trabajo y quien los supervisa. A medida que la organización adquiere mayor complejidad, se van agregando directivos, ya no sólo para dirigir a los operarios, sino para dirigir a los propios directivos, construyéndose una jerarquía administrativa de autoridad.

A medida que este proceso evoluciona, la organización empieza a inclinarse en mayor medida por la normalización, como medio de coordinación del trabajo de los operarios. La responsabilidad de gran parte de la normalización recae en analistas; algunos se ocupan de la normalización de los procesos de trabajo; otros, de los procesos contables (planificadores) y de producción (que se encargan de la normalización de resultados); mientras que otros se encargan de normalizar los conocimientos y habilidades. Anteriormente, sólo el operario perdía parte del control de su trabajo; ahora, también el directivo, a medida que los sistemas diseñados por los analistas se responsabilizan cada vez más de la coordinación. El analista institucionaliza el trabajo directivo, en el sentido que institucionalizar significa dotar de pautas estables de conducta.

A medida que la organización adquiere experiencia en el trabajo a realizar, la forma de hacer las cosas y los mecanismos por los cuales las personas se coordinan entre ellas, la experiencia se incorpora en los valores, creencias, significados, símbolos y el conocimiento de las personas, por lo cual se adquieren "formas y métodos aprendidos de enfrentar la experiencia", surgiendo la cultura

²⁴ CHIAVENATO, Idalberto *Op. Cit.* Página 203

como elemento integrador y de control de las tareas, haciendo que las personas nuevamente se coordinen entre ellas, pero ya no poniéndose de acuerdo entre ellas, sino por la existencia de un acuerdo subyacente reflejado en el "así se hacen las cosas en esta empresa".

1.4.1.5. Las Seis partes Fundamentales de una Organización

1.4.1.5.1. Núcleo de operaciones:

Abarca a aquellos miembros (operarios) que realizan el trabajo básico (la razón de ser de la empresa, mediante la cual cumple su función en la sociedad) directamente relacionado con la producción de servicios y productos. Los operarios desempeñan cuatro funciones principales:

- Aseguran los inputs de la producción
- Transforman los inputs en outputs
- Distribuyen los outputs

Proporcionan un apoyo directo a las funciones de inputs, transformación y outputs, manteniendo las máquinas en funcionamiento y haciendo el inventario de materias primas, por ejemplo²⁵.

1.4.1.5.2. El ápice estratégico

Se ocupa de que la organización cumpla con su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización. Ello implica como obligaciones:

La supervisión directa: Consiste en velar porque toda la organización funcione debidamente como unidad integrada; en ese sentido asigna

²⁵ CHIAVENATO, Idalberto *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill Interamericana, 1998

recursos, gestiona anomalías, monitorea la situación interna, difunde información y actúa como líder.

Gestión de las condiciones en los límites de la organización: relaciones con el entorno, actuando como portavoz de la organización, enlace de la organización con sus grupos de interés; monitorea el ambiente externo de la organización, actuando como negociador y cabeza visible de la empresa

Desarrollo de la estrategia de la organización: actúa como empresario.

1.4.1.5.3. La línea media

Establece el vínculo entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones mediante una cadena de directivos, provistos de autoridad formal. Determina la jerarquía organizativa. Implica como obligaciones:

Recopilar información de feedback respecto al rendimiento de su unidad

Influir en el flujo de decisiones

Gestionar las condiciones en los límites de su unidad, que puede abarcar otras unidades dentro de la organización, así como grupos exteriores

Formular la estrategia de su unidad funcional o de negocios

Ejercer supervisión directa.

La orientación de los puestos directivos cambia a medida que se desciende por la cadena de autoridad. El puesto se vuelve más detallado y complicado, menos abstracto y agregado, más centrado en el flujo de trabajo.

1.4.1.5.4. La tecnoestructura.

Sirve a la organización afectando el trabajo ajeno. Se compone de los analistas que estudian la adaptación, el cambio de la organización en función de la evolución del entorno y de los que estudian el control la estabilización y la normalización de las pautas de actividad en la organización. Los analistas de control de la tecnoestructura sirven para afianzar la normalización en la organización.

Hay tres tipos de analistas de control, correspondientes a los tres tipos de normalización: analistas de estudios de trabajo, analistas de planificación y control y analistas de personal.

1.4.1.5.5. Staff de apoyo:

Consiste en un gran número de unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones. No se preocupan de la normalización y no pueden verse como asesoras (aunque a veces sí lo sean), sino que tienen una serie de funciones determinadas que desempeñar. La existencia de un staff de apoyo evidencia el intento de abarcar más actividades fronterizas a fin de reducir la incertidumbre dentro de la organización y de controlar sus propios asuntos.

Algunas unidades son autocontenidas, en el sentido que tienen sus propios inputs y outputs: son miniorganizaciones (ejemplo: servicio de imprenta en una universidad). Las unidades de apoyo incorporan actividades muy diversas: investigación y desarrollo, librerías, servicios de limpieza, cantinas, etc.

1.4.1.5.6. La cultura

Dada su influencia, el comportamiento no se determina conscientemente por determinados individuos, sino que se formula implícitamente por las acciones y decisiones que se van tomando. Las formas y métodos aprendidos de enfrentar la experiencia determinan que los individuos incorporen a sus sistemas de valores, creencias, símbolos y significados individuales, el conjunto de métodos compartidos por todos ellos (que les ha dado resultado) como miembros del grupo. Aquí pierde sentido el concepto de normalización efectuado por expertos que regulan el trabajo ajeno. Cualquier proceso que separe la conceptualización de la acción (la planificación de la acción, la formulación de la aplicación) obstaculiza la flexibilidad de la organización para reaccionar creativamente ante un entorno incierto²⁶.

1.4.1.6. La Organización como un Sistema de Flujos

Los elementos descritos funcionan conjuntamente, y de esta forma es como funciona una organización. Los vínculos son variados y complejos. Las partes de la organización están unidas mediante distintos flujos: de autoridad, de material, de información, de procesos de decisión.

El trabajo a través de flujos puede acoplarse de tres maneras:

- **Acoplamiento mancomunado:** distintos miembros comparten recursos comunes, conservando su independencia (fotocopiadora común para distintas unidades de la organización).
- **Acoplamiento secuencial:** los miembros trabajan en serie (línea de montaje, en la industria metalúrgica)

²⁶ REYNOLDS, Roger *Organizations: Designs of a Systemic Model*. Prentice Hall New Jersey, NJ 2000.

- **Acoplamiento recíproco:** Los miembros se van transmitiendo el trabajo entre sí en uno y otro sentido, proporcionando cada uno outputs y recibiendo inputs de los demás (ejemplo: trabajo de oficina).

Estos flujos pueden responder en su definición a la visión que se tenga del funcionamiento de la organización, según las distintas escuelas del pensamiento organizacional:

- **Visión como sistema de autoridad formal:** Diagrama organizativo, típicamente representada la estructura por el organigrama, que es una representación fiel de la división del trabajo pero que no permite ver las relaciones informales; muestra las posiciones existentes dentro de la organización, cómo se agrupan en unidades y cómo fluye entre ellas la autoridad formal;
- **Visión como sistema de flujos controlados:** Muestra los flujos de materiales de trabajo, de información y de procesos de decisión, pero en los aspectos que quedan sistemática y explícitamente controlados (describe el uso de la normalización). Pueden identificarse en el sistema regulado tres flujos claramente diferenciados: a) trabajo de operaciones, b) el de información y decisiones de control y c) el de información de staff. Ambas visiones representan tendencias tradicionales respecto al funcionamiento de la organización, encontrándose con facilidad ambas perspectivas en la teoría de la burocracia y de los sistemas de planificación y de información.
- **Visión como sistema de comunicación informal:** Reconoce la existencia de centros de poder carentes de reconocimiento oficial. Las vías reguladas se ven complementadas y a veces burladas por fuertes redes de comunicación informal; los procesos de decisión atraviesan la organización independientemente del sistema regulado, a través del

contacto entre compañeros o el contacto directo diagonal entre un subordinado de un departamento y un jefe de otro o también por saltos en la cadena escalar (el contacto de un subordinado con el jefe del jefe).

- **Visión como un sistema de constelaciones de trabajo:** La organización adopta la forma de un conjunto de exclusivos círculos prácticamente independientes de individuos que intentan tomar decisiones adecuadas a su particular nivel jerárquico. Las relaciones de trabajo son horizontales.
- **Visión como un sistema de procesos de decisiones ad-hoc:** La autoridad y la comunicación no representan en sí fines en la organización, sino procesos que facilitan los dos flujos fundamentales: la toma de decisiones y la producción de servicios y mercancías.

Los anteriores aspectos organizativos que definen la gestión en una empresa u organización, son claves al momento de establecer diseños, no sólo en los procesos de trabajo y el flujo de actividades, sino en la administración del personal que se considera de suma importancia para totalizar lo denominado “gestión”²⁷.

Para ello, se necesita conocer lo que significa “administración de personal” y qué hacen los administradores. En primera instancia, la mayoría de los expertos están de acuerdo en que existen cinco funciones básicas que todos los gerentes realizan: planificación, organización, formación de equipo, dirección y control. En total, estas funciones representan lo que a menudo se llama *proceso administrativo*. Algunas de estas actividades específicas involucradas en cada función incluyen:

- **Planeación:** Establece los objetivos y criterios, el desarrollo de reglas y procedimientos, el desarrollo de planes y pronósticos, así como la proyección de algunos eventos futuros.

- **Organización:** Da a cada empleado o colaborador una tarea específica, establece los departamentos, delega autoridad en los empleados, establece canales de comunicación y coordina el trabajo de los mismos.
- **Formación de equipo:** Decide qué tipo de gente debe ser contratada, para ello se recluta a los posibles empleados y selecciona aquellos que establecen las normas de desempeño; además, determina la compensación a los mismos y los evalúa, asesora y capacita.
- **Dirección:** Hace que los demás realicen el trabajo, mantiene la moral y la motivación de los empleados.
- **Control:** Establece los criterios como las cuotas de ventas a normas de calidad o los niveles de producción, verifica el desempeño real y lo compara con estos criterios; además, toma acciones correctivas cuando sean necesarias.

Estos conceptos son importantes porque ayuda al gerente a comprender las dimensiones de la Administración del Talento Humano (ATH) y orientarlo a *qué hacer en caso de*; además, le permite conocer muchas necesidades del recurso humano en la organización. Entre las actividades que la ATH le permite al gerente, están las actividades relacionadas con las líneas de autoridad como la lineal y la de staff. Tales actividades se desarrollan en cuatro áreas: *reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, compensación, relaciones laborales e higiene y seguridad de los empleados.*

No obstante, cabe anotar que la oportunidad de confluir las variables de estudio para efectos de diagnóstico, es crucial al momento de entender la dinámica de lo que se pretende encontrar. Esta oportunidad radica en observar el factor de macroambiente (el decreto 0480) y los efectos que ha traído en el servicio de transporte intermunicipal y la gestión organizacional.

²⁷ DESSLER, Gary. *Administración de Personal*. 6ª Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. México, D.F. 1996

Para entender esto, conviene conocer las bases de la cultura de servicio y sus relaciones con elementos organizacionales como son: el personal, las políticas de la empresa, la mercadotecnia y cliente.

1.4.1.7. Cultura de Servicio

La cultura de servicio es aquella filosofía que induce a las personas a comportarse y relacionarse con orientación al cliente. Lo cual significa que las señales que influyen el comportamiento empresarial están fuertemente condicionadas por los motivos del servicio.

Esta misión de la empresa, involucra a todas las personas dentro de la organización, desde el Presidente de la Compañía hasta los niveles más bajos de ella.

Sólo al existir una cultura de servicio, en la empresa, se logra el compromiso de su personal, en el largo plazo, para entregar un servicio de calidad²⁸.

En la cultura de servicio debemos considerar los siguientes aspectos:

a) Satisfacción del Cliente:

La satisfacción del cliente, que es la esencia de la cultura del servicio, se logra cuando la experiencia personal del servicio ofrecido alcanza las expectativas de éste.

Experiencias que se desvían de lo esperado por el cliente, quedan gravadas negativamente en su memoria, produciéndose un sentimiento negativo hacia la empresa. A la inversa, los clientes quedan verdaderamente impresionados cuando

²⁸ ALBRECHT, Karl y BRANFORD, Lawrence. *La Excelencia en el Servicio*. LEGIS Página 48 1996

reciben más de lo esperado: se produce en ellos un sentimiento de lealtad que se traduce en definitiva en nuevas oportunidades para la compañía.

El contacto que se produce entre el cliente y el empleado se conoce como el "momento de la verdad". Cuando los momentos de verdad son mal manejados el nivel de servicio se retrae cayendo solo al promedio, y esto en un mercado competitivo significa mediocridad.

Es necesario identificar los servicios, determinando aquellos que representan un "valor" para el cliente, es decir, que incluyen un valor potencial. Una vez definidas las alternativas de servicio a ofrecer la empresa debe indagar cuál ha sido la experiencia que han tenido los clientes, frente a cada una de estas prestaciones. La técnica más útil para esto es identificar los momentos de verdad que configuran la cadena continua de eventos que debe experimentar un cliente para lograr el servicio deseado. Esto permite analizar el negocio desde la perspectiva del cliente, y hace posible identificar en esta cadena de eventos, aquellos momentos de verdad críticos, los cuales si no son manejados en forma positiva, producen en el cliente insatisfacción, disminución de lealtad hacia el servicio y la posible pérdida del cliente.

b) Compromiso de la Organización:

En una cultura de servicios, el compromiso de la organización para con el cliente debe ser asumido primero por la gerencia y luego reforzado en cada nivel de la organización, alcanzando a cada función y proceso, e involucrando a cada individuo en la compañía. Los administradores requieren aprender sobre la orientación al cliente y la calidad; y deben comprender lo que es necesario para implementar un esfuerzo de cambio en escala global.

La cultura de servicios es una poderosa herramienta para crear interés en cumplir la meta de continua mejora en los niveles de calidad. Ella logra captar la atención,

involucrar a los empleados a nivel personal y ayudar a enfocarse en las metas de mediano plazo más que en los problemas y presiones contingentes. Cuando esta orientación es comunicada de manera adecuada, en forma consistente y regular, se convierte en la misión fundamental del trabajo de cada persona²⁹.

La comunicación que se logra ayuda a generar el compromiso del personal, sobre todo cuando este ve como a través de su gestión puede agregar valor al proceso. Y la práctica de la cultura de servicio hace que la administración se transforme en servicio. Es decir, los administradores deben ampliar su propio rol de manera de apoyar y sostener a los empleados de primera línea de modo que administren bien los "momentos de verdad"; ésto se aplica tanto a ejecutivos como a niveles medios en la organización.

c) Liderazgo y motivación:

El liderazgo ayuda a hacer que la cultura de servicio sea una realidad cotidiana. Y para que una empresa otorgue un servicio de calidad, debe contar con líderes en la organización, que estén convencidos de la importancia de la cultura de servicios, y comuniquen permanentemente sus creencias y respalden sus palabras, con acciones concretas, al resto de la compañía³⁰.

El líder debe tener como meta desarrollar la cultura de servicios en la empresa, la cual determinará la conducta del empleo, en forma más efectiva que una norma o procedimiento. Por esto, los líderes permiten a los empleados tomar decisiones oportunas en interés del cliente, y los preparan a actuar con iniciativa.

En tanto, un líder efectivo debe tener visión y perspectiva, debe ser capaz de establecer una estrategia y mantenerse en ella; proyectar importantes "valores"; involucrarse con la gente para ayudarla: ser soporte, guía y colega de sus empleados; comunicarse clara e inteligentemente para influenciar a las personas

²⁹ Ibid Página 49

hacia la cultura de servicio; ejemplificar con gran servicio; desarrollar a las personas y exigirles lo mejor de ellas.

Para tener un alto estándar en servicio, es necesario desarrollar y mantener un ambiente motivacional en el cual los empleados puedan encontrar razones personales para entregar sus energías en beneficio del cliente.

A través de la herramienta de *investigación de mercado* aplicada a los empleados, se pueden determinar escenarios bastante confiables del estado psicológico en que se encuentra el recurso humano, conociendo variables como satisfacción y seguridad en el trabajo, remuneración y beneficios, oportunidades de ascenso, supervisión competente, ambiente armónico, etc.

Una alta percepción en la calidad de vida en el trabajo no necesariamente garantizará una alta motivación, pero una baja calidad de vida ciertamente desmotivará a las personas.

Otro indicador de la existencia de un ambiente motivador es la creencia de que existen en la empresa nuevas posibilidades, nuevas maneras de hacer las cosas, nuevos objetivos que lograr, etc.

Si los líderes de la organización esperan producir altos niveles de motivación y compromiso en los empleados, su primera labor será evaluar el ambiente motivacional actual de la empresa. Si este ambiente requiere de cambios, la segunda tarea a realizar es su modificación. Mientras, el entorno no esté relativamente cambiado no se va a notar cambios en el nivel de servicios³¹.

d) Organización:

1) La pirámide invertida.

³⁰ Ibid Página 50

³¹ OROZCO, Arturo *Investigación de Mercados*. Editorial Norma. Bogotá, D.C. Colombia, 1999.

Una de las técnicas más poderosas que los líderes de servicio utilizan para aplicar la cultura de servicio, es la pirámide invertida. Este es un concepto revolucionario, en el cual la administración de la productividad se reemplaza por la administración de servicio, es decir, la pirámide tradicional de autoridad se invierte:

1. Pirámide Tradicional



Figura 4. Pirámide Tradicional de la Organización Formal. Fuente: Jan Carlson, Libro *“La Cultura de Servicio”*. Página 145.

2. Pirámide Invertida

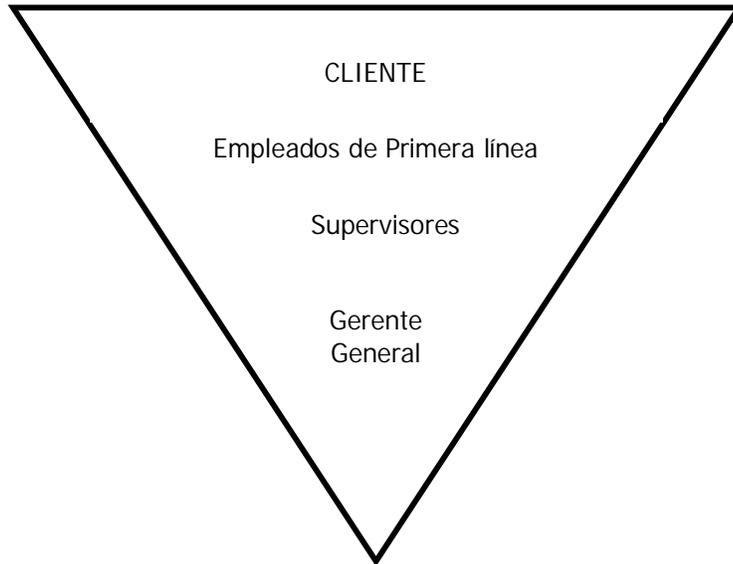


Figura 5. Pirámide Invertida de la Organización con Cultura de Servicio. Fuente: Jan Carlson, Libro *“La Cultura de Servicio”*. Página 145.

Como lo muestra la figura 5, en una cultura de servicio, el cliente debe aparecer en alguna parte del diagrama, y en la pirámide invertida es el cliente el primer componente y es la clave que permite la relación entre los empleados y el mercado.

Son los empleados de primera línea los que pueden hacer o destruir la percepción de calidad del cliente a través de los "momentos de verdad", por lo tanto, son ellos los que siguen en importancia en la pirámide, sólo luego se llega a los administradores cuya labor es sostener y ayudar a los empleados de primera línea en su misión de satisfacer al cliente.

El cambio en las prioridades que significa esta nueva visión organizacional, no implica que los mandos medios se transformen en menos poderosos o con menos autoridad. Por tanto, cada administrador tiene como misión el apoyo de los empleados de primera línea, guiando sus actividades diarias, y haciéndoles posibles otorgar un servicio de calidad. Por ejemplo, Tom Peters dice a los

ejecutivos de todos los niveles: "Mire, usted no está aquí para darle órdenes a los empleados, usted está aquí para oír al mercado. Cuando sus empleados vengan a usted por ayuda, usted debe oírlos y que no sea lo contrario, que ellos lo oigan a usted"³².

Es conveniente "aplanar" la pirámide, acercando la toma de decisiones a las bases y delegando mayor autoridad a los empleados de primera línea. Para ello, los ejecutivos van a tener que poner su atención en el soporte y estímulo más que en el control, van a tener que aprender a vivir con un mayor grado de autonomía de sus empleados, para esto se requiere desarrollar al personal y capacitarlo. Por ejemplo, en una tienda de departamentos los cheques los debía autorizar el jefe de la sección. Pero éste los aprobaba cada vez en forma más automática, sin realizar un mayor análisis, sin mirar al cliente, ni comprobar algunos de sus datos: además este proceso hacía que la atención fuera cada vez menos expedita. Se cambió el sistema, enseñándole a las cajeras a autorizar los cheques y delegándoles autoridad. Esto hizo que ellas se sintieran motivadas, mejoró la atención, no hubo más cheques protestados de los que había antes y los clientes se sintieron mejor, al ser percibidos como "confiables" dado que no se le debía consultar la aprobación a un tercero.

2) Sistemas

En una cultura de servicios los sistemas de la organización, deben estar focalizados hacia la satisfacción de las necesidades del cliente más que de la empresa. (Sistemas computacionales, sistemas de administración, procedimiento, etc.)

³² OROZCO, Arturo 1999 *Op. Cit.* Página 213

1.4.2. Marco Conceptual

Actitud de Servicio: Es la forma en que se presta un servicio de forma adecuada y que genera una expectativa.

Administración de personal: Son los conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos de la “gente” o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen el reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación.

Autoridad: El derecho a tomar decisiones, a dirigir el trabajo de otros y a dar órdenes. Puede ser autoridad formal o de staff.

Calidad de Servicio: Es la manera en que se vende un servicio teniendo en cuenta las necesidades del cliente y satisfaciendo sus necesidades permanentemente.

Control Funcional: Autoridad que ejerce un gerente de personal como coordinador de actividades de personal.

Cultura de Servicio: Es la forma adecuada de orientar al cliente a optar por satisfacer una necesidad.

Decreto: Fundamento legal que coloca en vigencia una Ley, o la modifica *per se* para adaptarlo a normas sociales. Estos decretos son susceptibles a derogamiento y cambios.

División del Trabajo: Son todas las funciones o tareas diagramadas en una estructura orgánica que determina el nivel jerárquico de cada cargo o puesto de

trabajo. El trabajo regularmente se divide en directivo, administrativo, social y nivel operario.

Expectativas: Es lo que espera el cliente con relación a la satisfacción de sus necesidades.

Gestión Organizacional: Son todas las técnicas y procesos que se llevan a cabo para la administración de una empresa u organización.

Mejoramiento Continuo: Es un proceso de mejorar los productos y servicios a través de sistemas de calidad e innovación que busca satisfacer las necesidades de los clientes y usuarios de los mismos.

Normalización de actividades: Es la condición de la tecnoestructura que garantiza el análisis de las tareas y los procesos de trabajo en busca de la estabilización.

Normalización de resultados: Es la condición de la tecnoestructura que garantiza el análisis de los resultados del trabajo realizado en busca de la estabilización.

Organización: Sistema complejo donde interactúan varios elementos relacionados entre sí con un solo objetivo, misión y visión.

Pirámide Invertida: Es un modelo propuesto donde el cliente es lo primero y después viene los empleados de primera línea, los supervisores y el gerente general.

Pirámide Tradicional: Es un modelo común donde el gerente general es la cúspide y después vienen los supervisores y los empleados de primera línea.

Proceso Administrativo: Son las cinco funciones básicas de planeación, organización, formación de grupos de trabajo, dirección y control.

Segmentación de servicio: Es lo que los clientes esperan del servicio de acuerdo al grupo de referencia.

Servicio al Cliente: Es una estrategia de acercamiento a los usuarios de un producto o servicio y va acorde a las políticas de desarrollo en Mercadotecnia.

Sistema: Es el medio en el cual se fundamenta el desarrollo de la organización e involucra un control regente bien sea a nivel gerencial, técnico, de reglas y normas, y el social.

Sistema gerencia. Cuando la persona está dentro del rol gerencial de la compañía, forma parte de este sistema, sus miembros incluyen a los propietarios, ejecutivos y gerentes que realmente están a cargo del negocio y que toman las decisiones estratégicas que lo orientan a corto y largo plazo.

Sistema de reglas y regulaciones. Estas son todas pautas para empleados y clientes. Estas son las leyes de la organización; lo que es correcto o incorrecto hacer. Ejemplo: manuales de empleados, regulaciones nacionales y principios gerenciales.

Sistema técnico. Este sistema representa todas las herramientas físicas y técnicas utilizadas para realizar el producto o servicio. Por ejemplo: un hospital tiene salas de cirugía, computadoras, archivadores, teléfonos, instrumentos quirúrgicos, sistemas contables, programas de computadora y el alto grado de conocimientos que se necesitan para practicar la medicina. Todo esto forma parte del sistema técnico

Sistema social. Este es el sistema humano, representa a toda la gente del negocio y la forma de interactuar entre sí; cómo se hace el trabajo conjuntamente. Este es el sistema en el cual la gente practica o no practica el trabajo en equipo, la cooperación, la solución de problemas y el manejo del conflicto.

Tecnoestructura: Es el análisis de la estructura organizacional que busca el control, la estabilización y la normalidad de las pautas de actividad en la organización.

Transporte Intermunicipal: Es el medio de transporte que cubre rutas entre cabeceras, municipios y una ciudad principal.

Triángulo de Servicio: Propuesta de Karl Albrecht que contempla la estrategia de servicio, cliente, sistemas y personal, interrelacionados entre sí como una estructura piramidal.

1.5. DISEÑO METODOLÓGICO

1.5.1. Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo exploratoria – descriptiva. Es exploratoria porque sirve para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos en el abordaje de un tema o problema de investigación poco estudiado o no abordado antes. Y es descriptiva porque mide de manera más bien independiente los conceptos o variables referentes al problema bajo estudio (Dankhe, 1986)³⁷.

1.5.2. Población y Muestra

La población para el estudio se ha considerado en las siguientes unidades: segmento de usuarios (población infinita) y los administrativos de la empresa COOTRANSTUR LTDA. en los diversos niveles de la estructura organizacional (población finita).

De acuerdo con los datos de la población, se tiene que la población de personas usuarias del servicio, se estimará por el uso de un muestreo probabilístico, debido a que la misma, es desconocida por los investigadores, para ello, se hallará un número representativo de la población de usuarios de COOTRANSTUR, teniendo en cuenta la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 * [p(1 - P)]}{E^2}$$
$$n = \frac{(1.96)^2 - [0.5 * (0.5)]}{(0.098)^2}$$
$$n = 99.9 \cong 100 \text{ personas}$$

³⁷ HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. *Metodología de la Investigación 2ª* Ed. Mc Graw Hill Interamericana. México, D.F. 1998 Páginas 58 – 61

Con un nivel de confianza de: 95%

n= Tamaño de la Muestra

Z = Margen de confiabilidad = 1.96

P= 0.5 Q = 1-P

E= Error Máximo = 9.8%

Para el caso, la muestra de usuarios a indagar será 100 de acuerdo a los resultados probabilísticos de la ecuación muestral.

Ahora se especificarán los datos para la muestra de los administrativos de COOTRANSTUR LTDA., para lo cual se ha optado un muestreo no probabilístico, a juicio, debido a que la muestra se seleccionará basada en el juicio personal del investigador, actuando como elemento representativo de la población³⁸.

Para ello, se optará por indagar a 2 directivos, 5 administrativos, 5 administrativos de apoyo (staff) y 5 operativos.

1.5.3. Recolección de la información

1.5.3.1. Fuentes de Información Primaria

Las fuentes de información primaria del estudio son todos los empleados seleccionados para el mismo, así como el número de usuarios estimados como muestra, que serán evaluados por el instrumento de recolección. Así como todas las organizaciones que proporcionen información estadística, de planes de ordenamiento territorial y datos demográficos.

³⁸ BERNAL, César A. *Metodología de Investigación*, página 159 – 210.

1.5.3.2. Fuentes de Información Secundaria

Las fuentes de información secundaria que se emplearán son: libros de administración, de servicio al cliente y de planeación estratégica, revistas, revistas electrónicas, monografías y trabajos de investigación, periódico local, y otras fuentes que ofrezcan información sobre el tema de gestión organizacional y servicio al cliente.

1.5.4. Técnicas de Recolección de Información

Para el propósito de estudio, se ha optado como técnica de recolección de información, el uso de la *encuesta social* como forma práctica de obtener datos, a su vez que se ajusta a los fundamentos del tipo de investigación. Las encuestas (una para cada grupo muestral), estarán diseñadas teniendo en cuenta los siguientes aspectos operativos de las variables: categoría, dimensión, indicador y huella (Ver Cuadro A.).

Cuadro A.

Operacionalización de las variables de estudio

Variables	Categorías	Dimensiones	Indicadores	Huellas
Servicio de Transporte	Gerencia de Servicio	Cliente	Servicio al Cliente de la Empresa	Tipología de cliente vs servicio:
		Estrategia de Servicio	Estrategia de Mercadotecnia Aplicación de Servicios	Mercadeo personalizado, Publicidad, grupos de referencia. Servicios Extras al Intermunicipal.
		Gente o Personal	Características de los empleados de servicio	Actitud Positiva. Compromiso. Amabilidad.
		Sistemas	Tipos de Sistemas utilizados	Técnicos. Sociales. Humanos.
	Cultura de Servicio	Satisfacción del Cliente	Expectativas del Servicio prestado.	Servicio Excelente, Bueno, Regular, Deficiente.
		Compromiso de la Organización	Función y Proceso de Servicio.	Perspectiva del empleado del Servicio. Preocupación de la administración por el servicio.
		Liderazgo y Motivación	Respaldo y Acciones concretas.	Identificación de Líderes en la Organización. Clase de Creencias y actividades de la empresa.
		Organización	Tipo Estructura	Estructura Tradicional. Estructura Invertida.
	Calidad del Servicio (empleados)	Servicio de la Empresa	Asesoría Comercial. Trabajo Intergrupala. Conciencia de Servicio.	Ventas Personalizadas. Ventas en equipo. Interés de cumplimiento de Servicio.
		Empleados de Primera línea	Calidad y profesionalismo. Compromiso. Actitud de Servicio.	Capacitación profesional y técnica. Preocupación por la satisfacción del servicio.

	Mejoramiento Continuo	Orientación al Cliente	Investigación de Mercados. Oportunidades de Mercado.	Búsqueda de nuevos segmentos de usuarios. Alternativas de servicios de transporte.
		Compromiso del Personal y Administración	Información de Clientes Internos y Externos. Necesidades sentidas. Innovación.	El usuario como cliente externo. El conductor como cliente interno. Alternativas de carrocerías y sistemas.
Gestión Organizacional	Estructura Organizacional	Rol de la Estructura	División del Trabajo	Dependencia del trabajo en: Sistema Técnico. Gerencial Social Reglas y normas.
		Coordinación de Actividades	Adaptación Mutua. Supervisión Directa. Normalización de Procesos de Trabajo. Normalización de Resultados.	Coordinación por comportamiento del empleado. Comunicación interpersonal. Control de resultados. Trabajo en Equipo.
	Fundamentos de la Organización	Núcleo Operacional	Trabajadores operarios (conductores, ayudantes y técnicos).	Apoyo operario en: Producción Transformación del Trabajo. Distribución de la Tarea.
		Ápice Estratégico	Cumplimiento de la Misión.	La Misión se cumple por medio de: Supervisión directa. Liderazgo. Negociación.
		Línea Media	Autoridad Formal de vínculo.	Los procesos de trabajo se dan por: Retroalimentación Flujo de Decisiones. Grupos de Apoyo. Flujo de Trabajo.

		Tecnoestructura	Análisis del Entorno. Función de Estabilidad y Control.	Los factores externos se analizan por medio de. Datos de Planeación. Control de imprevistos.
		Staff de Apoyo	Autoridad de Staff de función.	Tipo de grupos de empleados para apoyo externo.
		Cultura Organizacional	Valores, Creencias y Clima.	Valores de la Cooperativa, Aspectos de vivencia cultural.
	Sistemas de Flujos	Acoplamiento	Mancomunado. Secuencial. Recíproco.	Los empleados comparten recursos comunes. Los empleados trabajan en serie. Los empleados se ayudan entre sí.
		Visión de Sistema	Autoridad Formal. Flujo Controlado. Comunicación Informal. Constelaciones del Trabajo.	El organigrama es fiel al nivel autoridad. Los materiales de trabajo son suficientes. Grado de comunicación informal vs formal predominante. Orientación de la comunicación (ascendente, descendente, horizontal).
	Proceso Administrativo	Planeación	Desarrollo de Reglas y Procedimientos.	Ejecución de objetivos propuestos. Cumplimiento de reglas y procedimientos de trabajo interno.
		Organización	Delegación de Autoridad. Canales de comunicación.	Acato de la línea de autoridad formal. Utilización de las fuentes de comunicación formal informal.

		Formación de Equipo	Tipo de Gente a contratar. Desempeño en Tareas.	Coordinación de trabajo. Tipo de personas a contratar. Normas de Desempeño.
		Dirección	Mantenimiento de las Tareas.	Asignación de trabajo. Motivación al desempeño.
		Control	Normas de Calidad, Producción y Desempeño.	Criterios de venta de servicios. Normas de Calidad y de desempeño.

A partir de la operacionalización de las variables de estudio, se procede a diseñar el formato de encuesta para cada una de ellas. Es decir, se empleará una encuesta que evalúe el servicio prestado por la empresa COOTRANSTUR LTDA., en los usuarios de la misma; y se empleará la encuesta que evalúe la gestión organizacional, en los empleados de la Cooperativa de Transportadores. Ver Anexo A y B.

1.5.5. Procesamiento de la Información

A partir de los datos recolectados en los instrumentos, se procederá a tabular los datos y por medio de la estadística descriptiva, especificar las características de los resultados con base en la identificación de los fenómenos estudiados. Es decir, se identificarán aspectos que permitan concluir en un diagnóstico situacional del problema del servicio de transporte intermunicipal Turbaco – Cartagena y viceversa, así como la gestión que en el ámbito organizacional se le ha dado a la situación presentada por el decreto 0480 de 2001, considerada como un factor del macroambiente de gran incidencia.

1.6. ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

1.6.1. Cronograma de actividades

Tiempo \ Actividades	Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo					
	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4		
Recolección de Datos Primarios	■																									
Recolección de datos secundarios		■																								
Selección de la Población			■	■																						
Selección de la muestra				■	■																					
Contacto personal con la empresa					■	■																				
Planeación de evaluación								■	■																	
Aplicación de encuestas a usuarios										■	■	■	■													
Aplicación de encuestas a Empleados													■	■	■	■										
Procesamiento de la información																	■	■	■							
Análisis de la información																			■	■						
Entrega del Informe Final de Investigación.																							■			

El presente cronograma contempla los imprevistos en tiempo que puedan presentarse durante el desarrollo de la investigación.

1.6.2. Presupuesto

Recursos Materiales	Costos
Papelería	\$120.000
Computadora	\$150.000
Impresora	\$30.000
Alquiler de Software de Estadística SPSS	\$30.000
Lápices	\$15.000
Recursos Humanos	-
Investigadores	0.00
Asesor Estadístico	\$150.000
Director	0.00
Servicios	-
Telefónico	\$80.000
Internet	\$120.000
Alimentación	\$90.000
Transporte	\$200.000
Subtotal	\$955.000
Imprevistos (10%)	\$95.500
Total	\$1'050.500

2. CARACTERÍSTICAS DE LOS USUARIOS DEL SERVICIO DE COOTRANSTUR

2.1. Análisis estadístico de los usuarios del servicio COOTRANSTUR

El presente capítulo esboza los resultados recolectados por los instrumentos (encuestas), que permiten analizar cada uno de los ítems que evalúan las categorías que describen aspectos del servicio de transporte intermunicipal llevado a cabo por la Cooperativa de Transportadores de Turbaco LTDA., . COOTRANSTUR. Para ello se ha empleado la estadística descriptiva, por medio de datos de frecuencia acumulada y relativa que permiten la descripción del diagnóstico propuesto, tanto para los usuarios del servicio como para los empleados de la organización.

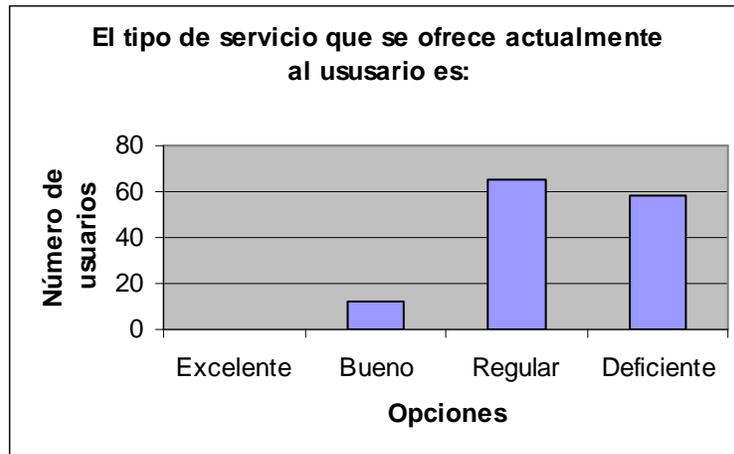
A continuación, la tabla 1, muestra la distribución de frecuencia para la pregunta 1 de la encuesta.

Tabla 1. Calidad de servicio que se ofrece actualmente al usuario

Opciones	Frecuencia (<i>f</i>)
Excelente	0
Bueno	12
Regular	65
Deficiente	58

Gráfico 1.

Calidad de servicio que se ofrece actualmente al usuario



En la gráfica 1, se observa que la muestra de usuarios respondió a que el tipo de servicio que actualmente ofrece la empresa COOTRANSTUR LTDA., es *regular* en número de 65 personas encuestadas. Mientras, 58 personas afirman que es *deficiente* y sólo 12 consideran que el servicio es *bueno*. Con base en esto, se analiza que el servicio de transporte intermunicipal que se presta no es óptimo, ya que la población de usuarios no está conforme a los aspectos de calidad en el servicio (trato de los conductores, ayudantes, costos, etc.).

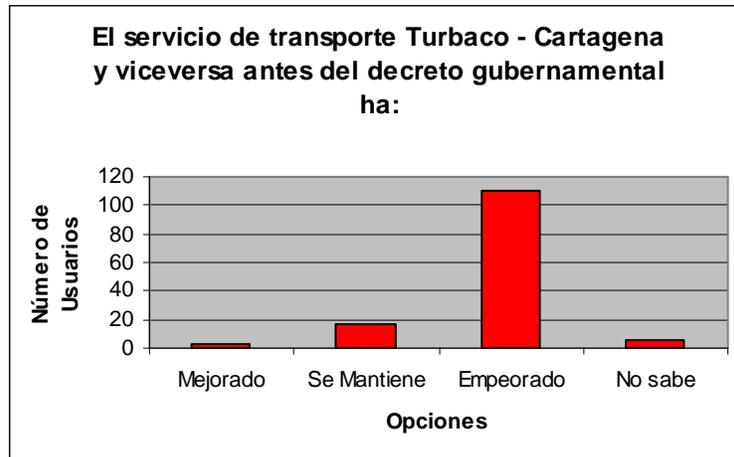
A continuación, la tabla 2, muestra la distribución de frecuencia para la pregunta 2 de la encuesta.

Tabla 2. Característica del servicio después de la reglamentación del decreto 0480 de 2003.

Opciones	Frecuencia (f)
Mejorado	3
Se Mantiene	17
Empeorado	110
No sabe	5

Gráfico 2.

Característica del servicio después de la reglamentación del decreto 0480 de 2003.



En la gráfica 2, se observa que el servicio de transporte Turbaco – Cartagena y viceversa, antes de la implementación del decreto 0480, la mayoría de usuarios responde que ha *empeorado*, y un número de 17 personas anotan que se *mantiene* y sólo 5 personas no saben qué responder al respecto. Esto significa que los usuarios potenciales de la Ruta Turbaco – Cartagena han tenido inconvenientes con el servicio por el hecho de remitirse a la Terminal de Transportes de Cartagena, incrementando los costes de transporte y tiempo a sus destinos.

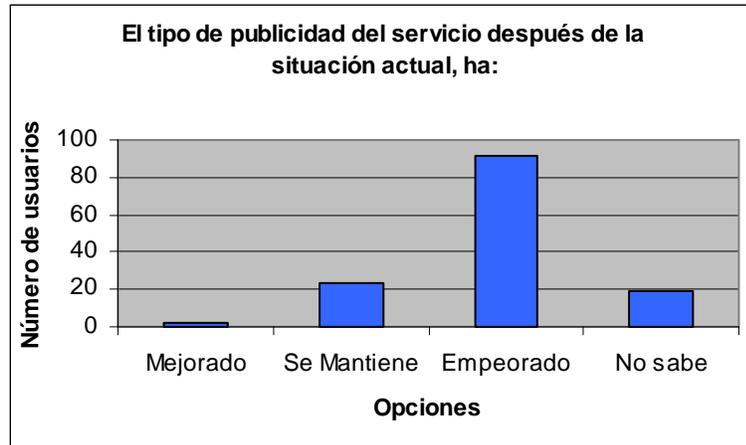
A continuación, la tabla 3, muestra la distribución de frecuencia para la pregunta 3 de la encuesta.

Tabla 3. Tipo de publicidad del servicio intermunicipal Turbaco – Cartagena y viceversa

Opciones	Frecuencia (f)
Mejorado	2
Se Mantiene	23
Empeorado	91
No sabe	19

Gráfico 3.

Tipo de publicidad del servicio intermunicipal Turbaco – Cartagena y viceversa



En la gráfica 3, se analiza que la publicidad que se le ha dado al servicio de transporte intermunicipal de la Ruta Turbaco – Cartagena, expresado en la imagen corporativa frente a los usuarios, la mayoría respondió que ésta ha empeorado (91); mientras que 23 de los mismos consideran que la imagen se mantiene, 2 afirman que ha mejorado y 19, anotan que no saben al respecto.

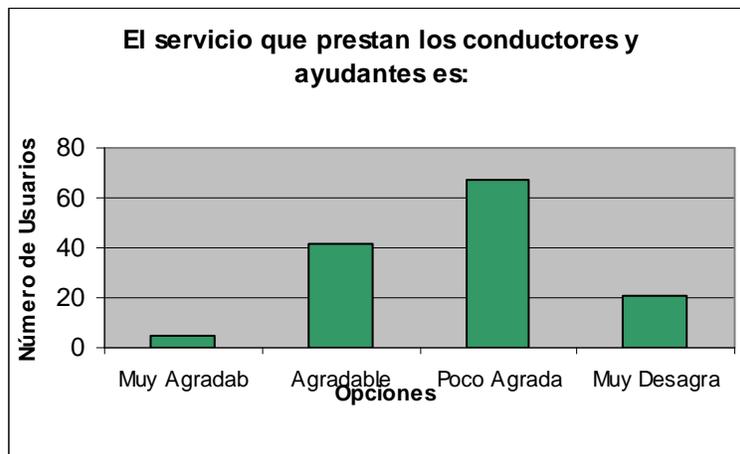
A continuación, la tabla 4, muestra la distribución de frecuencia para la pregunta 4 de la encuesta.

Tabla 4. Característica del servicio que prestan los conductores y ayudantes en los buses

Opciones	Frecuencia (f)
Muy Agradable	5
Agradable	42
Poco Agradable	67
Muy Desagradable	21

Gráfico 4.

Característica del servicio que prestan los conductores y ayudantes en los buses



En la gráfica 4, se observa que los conductores y ayudantes que prestan el servicio de transporte en COOTRANSTUR LTDA., es *poco agradable*, con una mayoría de respondientes de 67. También, 42 usuarios consideran que es *agradable*, 21 personas dicen que el servicio prestado es *muy desagradable*; y 5 consideran que es *Muy Agradable*.

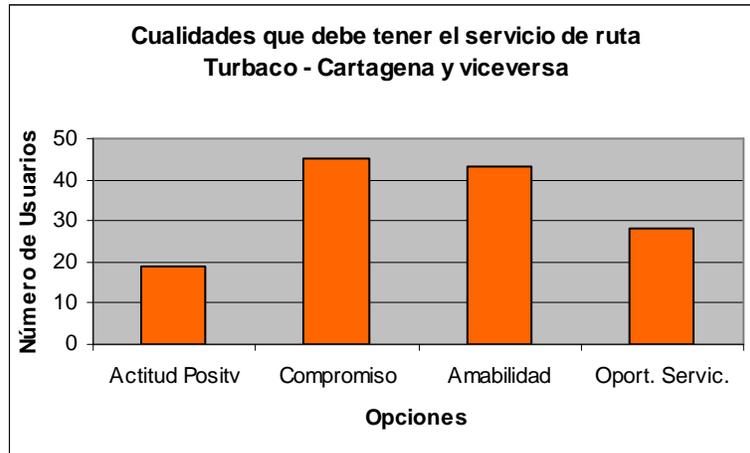
A continuación, la tabla 5, muestra la distribución de frecuencia para la pregunta 5 de la encuesta.

Tabla 5. Cualidades que debe tener el servicio intermunicipal Turbaco – Cartagena.

Opciones	Frecuencia (f)
Actitud Positiva	19
Compromiso	45
Amabilidad	43
Oportunidad en el Servicio	28

Gráfico 5.

Cualidades que debe tener el servicio intermunicipal Turbaco – Cartagena.



En la gráfica 5, se observa que la mayoría de los usuarios, en un número de 45, consideran que las cualidades que debe tener el servicio de la Ruta Turbaco – Cartagena, es el *compromiso*, seguido de la *amabilidad*, con 43 personas a favor; mientras que 28 usuarios afirman que el servicio sea oportuno y, 19 consideran que los responsables deben tener una *actitud positiva* frente al servicio que prestan.

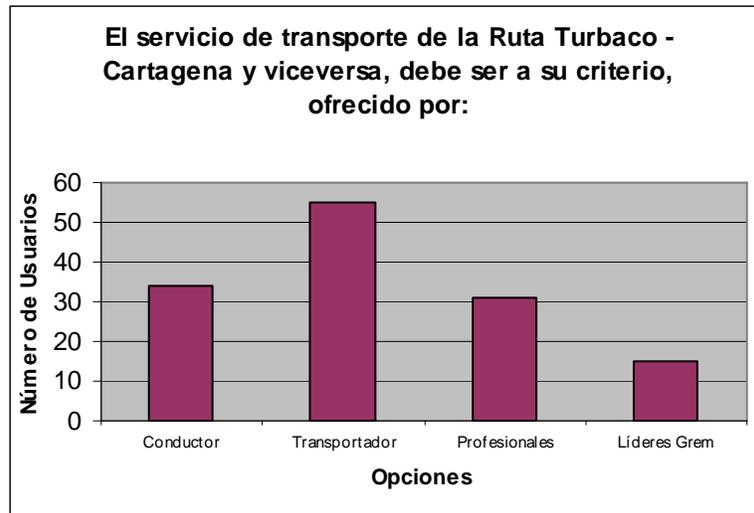
A continuación, la tabla 6, muestra la distribución de frecuencia para la pregunta 6 de la encuesta.

Tabla 6. Criterios de oferta de servicio de transporte intermunicipal.

Opciones	Frecuencia (f)
Conductor	34
Transportador	55
Profesionales	31
Líderes Gremiales	15

Gráfico 6.

Criterios de oferta de servicio de transporte intermunicipal.



En la gráfica 6, se observa que la mayoría de los usuarios, en un número de 55, consideran que el servicio de transporte de la Ruta Turbaco – Cartagena y viceversa, debe ser ofrecido por los *transportadores* cooperados, es decir, los dueños de buses afiliados a la empresa, seguido de los *conductores*, con 34 personas a favor; mientras que 31 usuarios afirman que el servicio debe ser ofrecido por *profesionales administrativos* y, 15 consideran que los esa labor debe competerle a los *líderes del gremio* de transportadores (Junta Directiva).

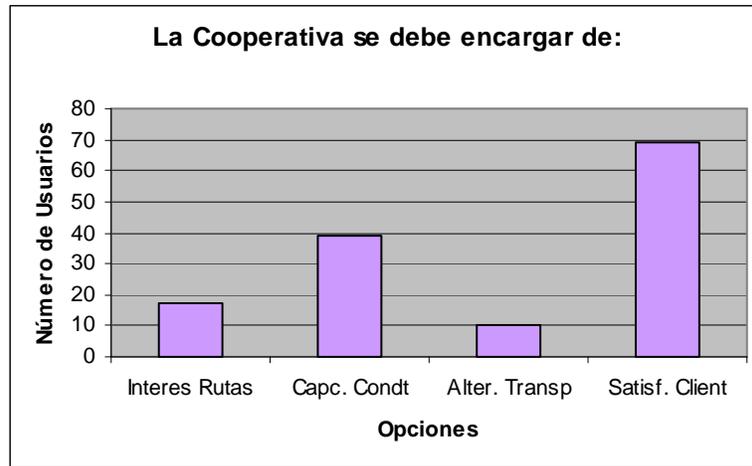
A continuación, la tabla 7, muestra la distribución de frecuencia para la pregunta 7 de la encuesta.

Tabla 7. Acciones posibles que debe competer a la Cooperativa

Opciones	Frecuencia (f)
Interés por las Rutas	17
Capacitación a los Conductores	39
Alternativas de Transporte	10
Satisfacción al Cliente	69

Gráfico 7.

Acciones posibles que debe competir a la Cooperativa



En la gráfica 7, se analiza que la Cooperativa que administra el servicio de transporte intermunicipal de la Ruta Turbaco – Cartagena, se debe encargar de *satisfacer al cliente*, con 69 opiniones de usuarios; mientras que 39 de los mismos consideran que la empresa debe encargarse de *capacitar a los conductores*, 17 afirman que debe *interesarse por el manejo de las rutas* y 10, anotan que la Cooperativa debe *buscar otras alternativas de transporte*.

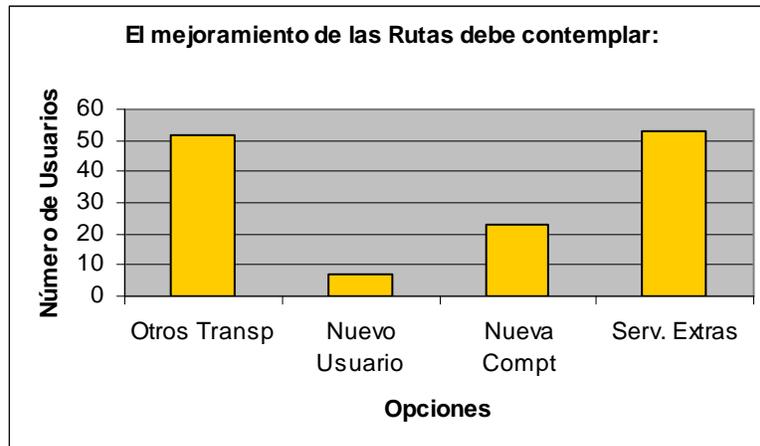
A continuación, la tabla 8, muestra la distribución de frecuencia para la pregunta 8 de la encuesta.

Tabla 8. Aspectos que debe contemplar el mejoramiento del servicio

Opciones	Frecuencia (f)
Otros sistemas de Transporte y Carrocería	52
Nuevos Usuarios de Transporte	7
Nueva Competencia en Transporte	23
Servicios Extras al intermunicipal	53

Gráfico 8.

Aspectos que debe contemplar el mejoramiento del servicio



En la gráfica 8, se observa que la mayoría de los usuarios, en un número de 53, consideran que el mejoramiento de las Rutas debe contemplar la implementación de *servicios extras al intermunicipal*, seguido de la aplicación de *otros sistemas de transporte y carrocería*, con 52 personas a favor; mientras que 23 usuarios afirman que la empresa debería considerar a las *nuevas competencias en transporte* y, 7 consideran que la empresa debe orientar sus servicios a *nuevos usuarios de transporte*.

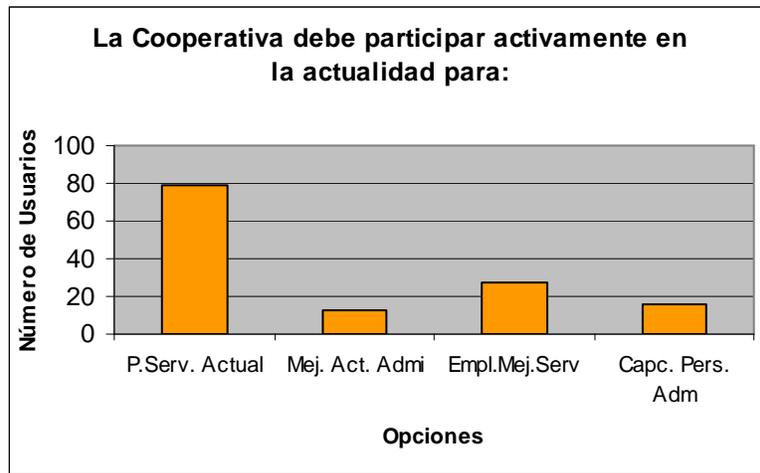
A continuación, la tabla 9, muestra la distribución de frecuencia para la pregunta 9 de la encuesta.

Tabla 9. Aspectos en que debe participar la Cooperativa para el mejoramiento del servicio

Opciones	Frecuencia (f)
Prestación del Servicio Actual	79
Mejoramiento de la Actividad Administrativa	13
Pensar en el Empleado para Mejorar el Servicio	27
Capacitación al Personal Administrativo	16

Gráfico 9.

Aspectos en que debe participar la Cooperativa para el mejoramiento del servicio



En la gráfica 9, se observa que la mayoría de los usuarios, en un número de 79, consideran que Cooperativa de transporte de la Ruta Turbaco – Cartagena y viceversa, debe participar activamente en la actualidad, por *la prestación del servicio actual*, mientras que 34 personas consideran que la empresa debe *pensar en el empleado para mejorar el servicio*. Por su parte, 16 usuarios afirman que la empresa debe *capacitar al personal administrativo* y, 13 consideran que la Cooperativa debe velar por el *mejoramiento de la actividad administrativa*.

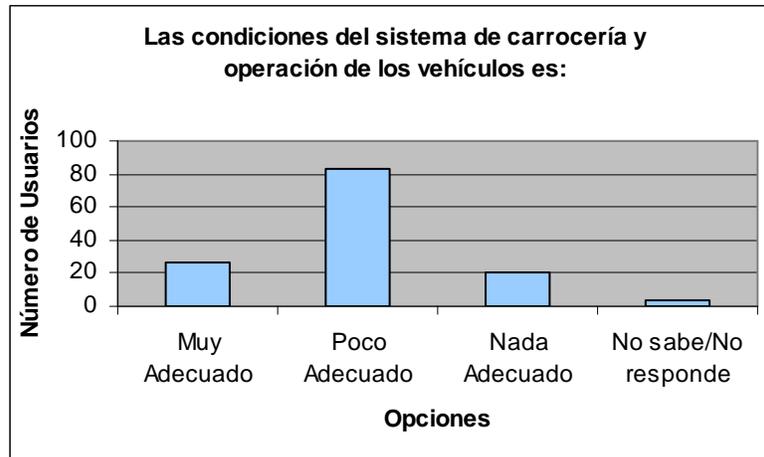
A continuación, la tabla 10, muestra la distribución de frecuencia para la pregunta 10 de la encuesta.

Tabla 10. Calidad de las condiciones que debe tener el sistema de carrocería y operación de los vehículos

Opciones	Frecuencia (f)
Muy Adecuado	27
Poco Adecuado	83
Nada Adecuado	21
No sabe/No responde	4

Gráfico 10.

Calidad de las condiciones que debe tener el sistema de carrocería y operación de los vehículos



En la gráfica 10, se observa que la mayoría de los usuarios, en un número de 83, consideran que las condiciones del sistema de carrocería y operación de los vehículos, es *poco adecuado*, ya que algunos creen que hay automotores en muy buen estado y otros tendientes a mantener carrocería desactualizada, reflejado en el sistema operacional de los mismos; mientras que 27 personas consideran que las condiciones de los automotores son *muy adecuadas*. Por su parte, 21 usuarios afirman que las condiciones son *nada adecuadas* en la carrocería y sistema operacional y, 4 no sabe o no responden al respecto.

Ahora, se procede a esbozar en términos de porcentajes las respuestas dadas por la muestra de usuarios encuestados que se transportan en la Ruta Turbaco – Cartagena y viceversa. Para ello, se ha tomado como referencia a las mismas preguntas descritas como datos de frecuencia relativa, con la finalidad de analizar la dinámica del servicio que se presta después de la reglamentación del decreto 0480 de 2003.

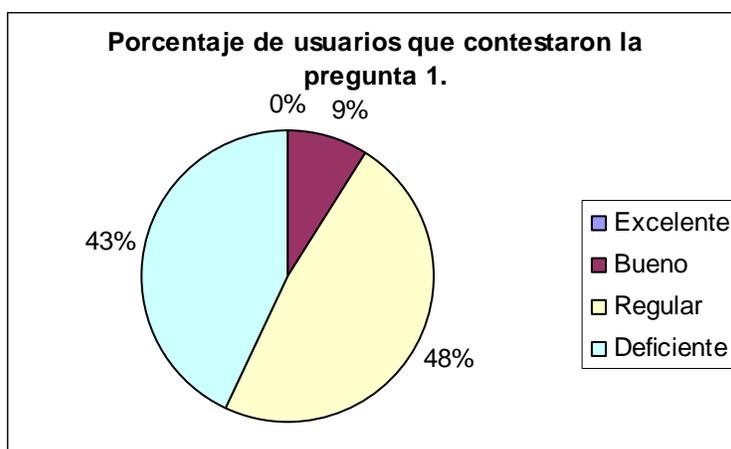
A continuación, la tabla 11, muestra la distribución de frecuencia relativa para la pregunta 1 de la encuesta.

Tabla 11. Porcentaje de usuarios que contestaron a las opciones de la pregunta 1.

Opciones	Porcentaje (%)
Excelente	0
Bueno	9
Regular	48
Deficiente	43

Gráfico 11.

Porcentaje de usuarios que contestaron a las opciones de la pregunta 1.



En la gráfica 11, se observa que el 48% de los usuarios consideran que el servicio es *regular*, seguido de un 43% que afirma que es *deficiente*. Esto significa que las personas usuarias del servicio intermunicipal de transporte que ofrece COOTRANSTUR LTDA., se encuentran insatisfechas y esto es como consecuencia a que tienen que gastar más dinero y hacer trasbordo a otros buses de transporte público urbano en la Terminal de Transportes de Cartagena, por tanto, al ignorar que la Cooperativa tiene que ajustarse a tal requerimiento, debido a un decreto gubernamental, tienden a verse afectados en su mayoría. Los datos de bueno y excelente con un 9% y 0%, respectivamente aluden a desviaciones de opinión con respecto al tema.

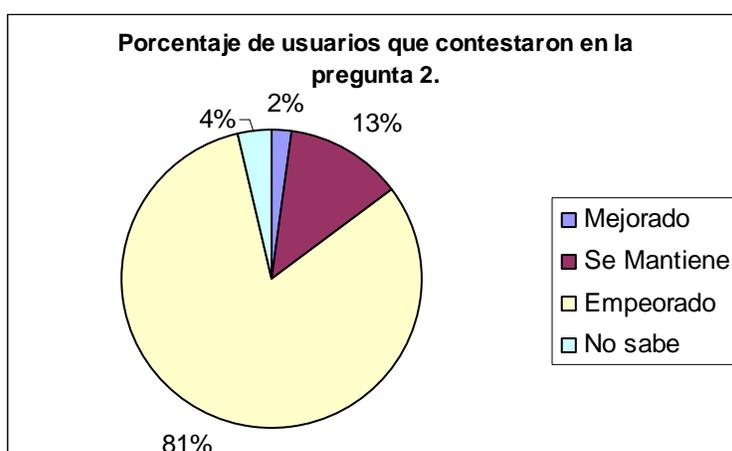
A continuación, la tabla 12, muestra la distribución de frecuencia relativa para la pregunta 2 de la encuesta.

Tabla 12. Porcentaje de usuarios que contestaron a las opciones de la pregunta 2.

Opciones	Porcentaje (%)
Mejorado	2
Se Mantiene	13
Empeorado	81
No sabe	4

Gráfico 12.

Porcentaje de usuarios que contestaron a las opciones de la pregunta 2.



En la gráfica 12, se observa que el 81% de los usuarios consideran que el servicio se ha *empeorado*, seguido de un 13% que afirma que se *mantiene*. Observándose aún la insatisfacción de los usuarios con respecto al servicio que ofrece COOTRANSTUR LTDA., mientras que los datos de *mejorado* y *no sabe* se presentan con un 2% y 4%, respectivamente aluden a desviaciones de opinión con respecto al tema.

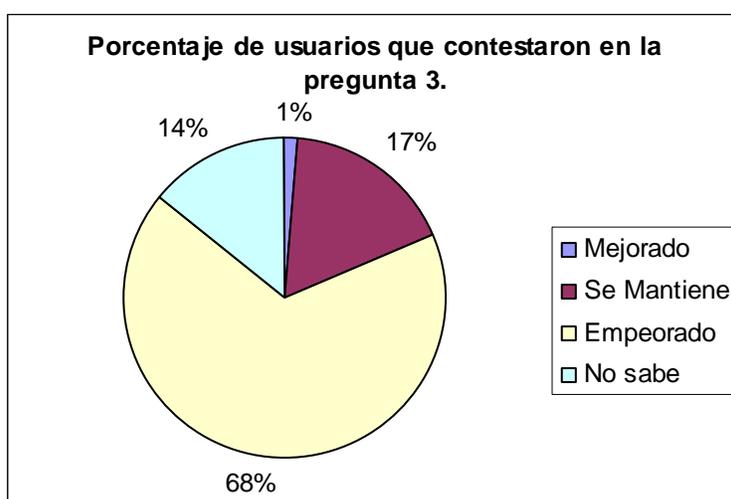
A continuación, la tabla 13, muestra la distribución de frecuencia relativa para la pregunta 3 de la encuesta.

Tabla 13. Porcentaje de usuarios que contestaron a las opciones de la pregunta 3.

Opciones	Porcentaje (%)
Mejorado	1
Se Mantiene	17
Empeorado	68
No sabe	14

Gráfico 13.

Porcentaje de usuarios que contestaron a las opciones de la pregunta 3.



En la gráfica 13, se observa que el 68% de los usuarios consideran que la imagen del servicio de COOTRANSTUR LTDA., ha *empeorado*, seguido de un 17% que afirma que se *mantiene*. Esto significa que las personas usuarias reiteran que la calidad del servicio referente a lo que se escucha de las demás personas se ha deteriorado en la mayoría de los habitantes y pasajeros externos. En tanto que existen opiniones de las minorías que consideran que la publicidad del servicio ha mejorado con 1% de participación y un 14% no sabe o no responde al respecto.

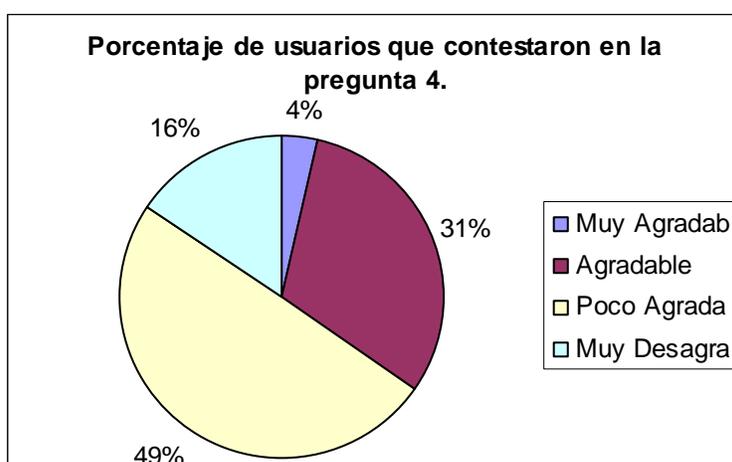
A continuación, la tabla 14, muestra la distribución de frecuencia relativa para la pregunta 4 de la encuesta.

Tabla 14. Porcentaje de usuarios que contestaron a las opciones de la pregunta 4.

Opciones	Porcentaje (%)
Muy Agradable	4
Agradable	31
Poco Agradable	49
Muy Desagradable	16

Gráfico 14.

Porcentaje de usuarios que contestaron a las opciones de la pregunta 4.



En la gráfica 14, se observa que el 49% de los usuarios consideran que el servicio prestado por los conductores y ayudantes es *poco agradable*, seguido de un 31% que afirma que es *agradable*. Significando que la mayoría considera que los conductores no tienen educación, el trato es pésimo y aceleran el vehículo aún cuando la persona no ha abordado. En cuanto a opiniones que representan los datos porcentuales de 4% que consideran que el servicio del conductor y su colaborador es *muy agradable* y 16% que consideran que es *muy desagradable*.

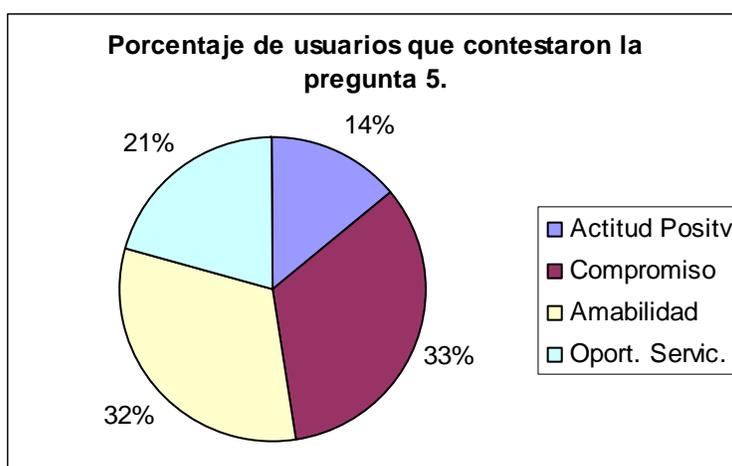
A continuación, la tabla 15, muestra la distribución de frecuencia relativa para la pregunta 5 de la encuesta.

Tabla 15. Porcentaje de usuarios que contestaron a las opciones de la pregunta 5.

Opciones	Porcentaje (%)
Actitud Positiva	14
Compromiso	33
Amabilidad	32
Oportunidad en el Servicio prestado	21

Gráfico 15.

Porcentaje de usuarios que contestaron a las opciones de la pregunta 5.



En la gráfica 15, se observa que el 33% de los usuarios consideran que las cualidades del servicio intermunicipal de transporte que ofrece COOTRANSTUR LTDA., debe tener *compromiso*, seguido de un 32% que afirma que debe ser *amable*. Esto significa que para las personas usuarias deben ser los valores con que las personas encargadas de la prestación del servicio pueden contar para tener un buen servicio de calidad. En tanto que la *actitud* positiva fue elegida por un 14% de las personas encuestadas y la *oportunidad en el servicio* fue seleccionada por el 21% restante.

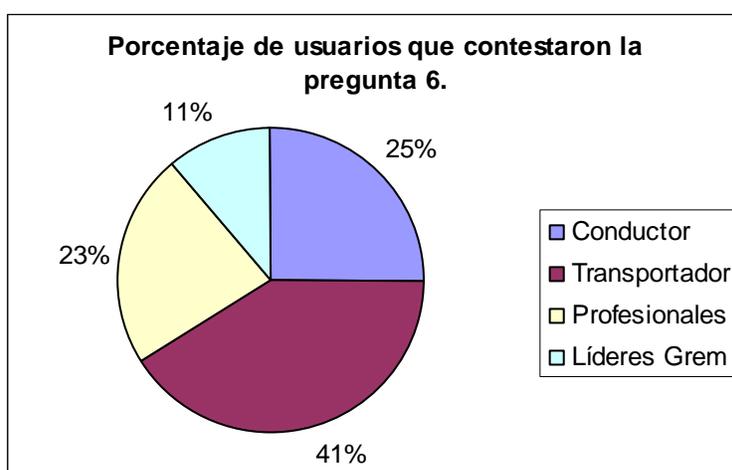
A continuación, la tabla 16, muestra la distribución de frecuencia relativa para la pregunta 6 de la encuesta.

Tabla 16. Porcentaje de usuarios que contestaron a las opciones de la pregunta 6.

Opciones	Porcentaje (%)
Conductor	25
Transportador	41
Profesionales	23
Líderes Gremiales	11

Gráfico 16.

Porcentaje de usuarios que contestaron a las opciones de la pregunta 6.



En la gráfica 16, se observa que el 41% de los usuarios consideran que el servicio de la Ruta Turbaco – Cartagena y viceversa debe ser ofrecido por los *transportadores cooperados*, seguido de un 25% que afirma que los conductores deben ofrecerlo. Significando que los usuarios consideran que los mismos dueños de buses y los conductores que eligen deben ofrecer el servicio de tal manera que se perciba positivamente. En tanto que otros grupos de usuarios que representan el 23%, eligieron que fuesen *profesionales administrativos* los que se encarguen de tal labor y otro 11% anota que deben ser los *líderes del gremio*.

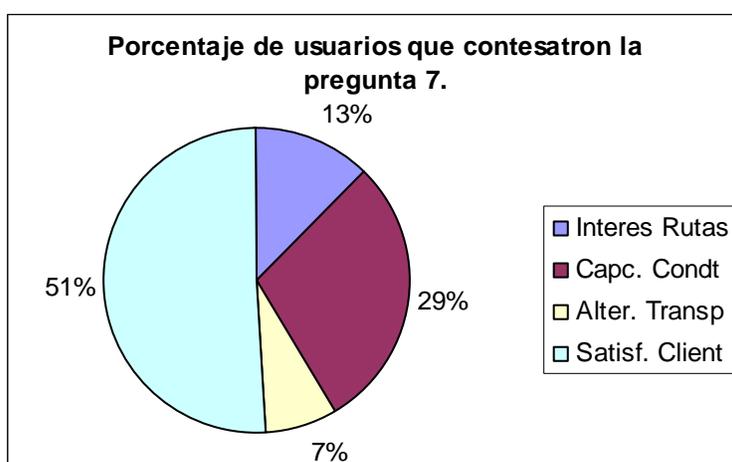
A continuación, la tabla 17, muestra la distribución de frecuencia relativa para la pregunta 7 de la encuesta.

Tabla 17. Porcentaje de usuarios que contestaron a las opciones de la pregunta 7.

Opciones	Porcentaje (%)
Interés por las Rutas	13
Capacitación a los Conductores	29
Alternativas de Transporte	7
Satisfacción al Cliente	51

Gráfico 17.

Porcentaje de usuarios que contestaron a las opciones de la pregunta 7.



En la gráfica 17, se observa que el 51% de los usuarios consideran que la Cooperativa se debe encargar de *preocuparse por satisfacer al cliente*, en este caso los usuarios, seguido de un 29% que afirma que deben *capacitar a los conductores*. Esto significa que los usuarios son conscientes que la satisfacción del servicio es importante al momento de transportarse del área metropolitana a la ciudad de Cartagena y viceversa, con un servicio cómodo, seguro y rápido; para ello, deben capacitar a los conductores que son quienes dan la “cara amable” del mismo. Por su parte, otros usuarios optaron por considerar que la Cooperativa debe *interesarse por el cumplimiento de las rutas*, en cuanto a horarios, con un 13% de participación, y un 7% restante considera que deben *buscar otras alternativas de transporte de pasajeros*.

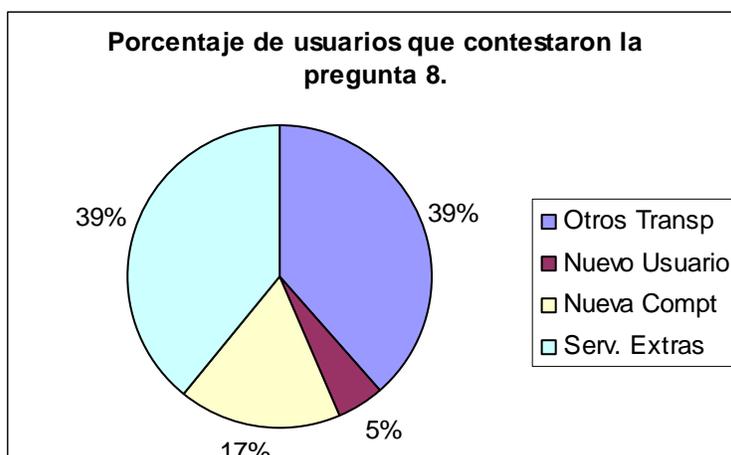
A continuación, la tabla 18, muestra la distribución de frecuencia relativa para la pregunta 8 de la encuesta.

Tabla 18. Porcentaje de usuarios que contestaron a las opciones de la pregunta 8.

Opciones	Porcentaje (%)
Otros sistemas de Transporte y Carrocería	39
Nuevos Usuarios de Transporte	5
Nueva Competencia en Transporte	17
Servicios Extras al intermunicipal	39

Gráfico 18.

Porcentaje de usuarios que contestaron a las opciones de la pregunta 8.



En la gráfica 18, se observa que un 39% de los usuarios consideran que el mejoramiento de las rutas debe contemplar *servicios extras al intermunicipal*, seguido de otro 39% que afirma que se deben buscar otros *sistemas de transporte y carrocería*. Esto significa que la misma comunidad considera la extensión de los servicios de la Cooperativa, por ejemplo, a rutas intra-urbanas que recorran los barrios periféricos de Turbaco, para ello, se deben adquirir automotores en buenas condiciones técnicas y estructurales. Por su parte, otros usuarios consultados consideran que la Cooperativa debe buscar otros usuarios, por ejemplo, servicios a colegios y empresas por la variante Mamonal – Gambote, con una participación

del 5%; así otro porcentaje restante (17%), considera que debe contemplar la permisividad de la competencia de otra empresa de transporte intermunicipal.

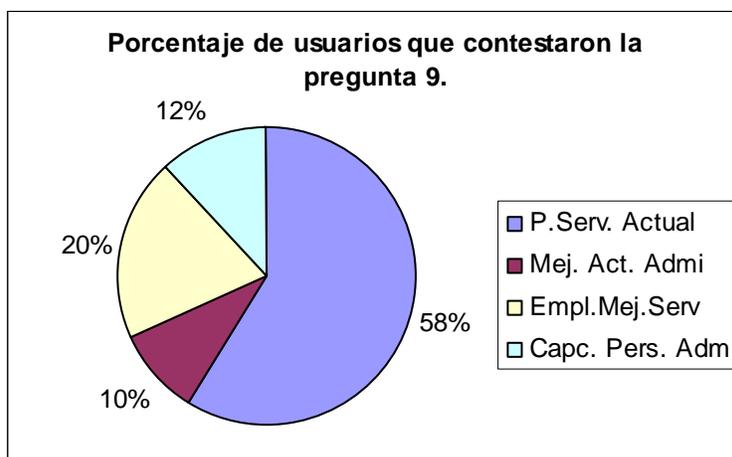
A continuación, la tabla 19, muestra la distribución de frecuencia relativa para la pregunta 9 de la encuesta.

Tabla 19. Porcentaje de usuarios que contestaron a las opciones de la pregunta 9.

Opciones	Porcentaje (%)
Prestación del Servicio Actual	58
Mejoramiento de la Actividad Administrativa	10
Pensar en el Empleado para Mejorar el Servicio	20
Capacitación al Personal Administrativo	12

Gráfico 19.

Porcentaje de usuarios que contestaron a las opciones de la pregunta 9.



En la gráfica 19, se observa que el 58% de los usuarios consideran que la Cooperativa debe participar activamente en la actualidad para *preocuparse por el servicio*, seguido de un 20% que afirma que se debe *pensar en el empleado representado en el conductor y ayudante para mejorar el servicio*. Esto significa que gran parte de los usuarios en general han determinad que el servicio es importante y que el conductor es clave para ello, por lo tanto, deben pensar en

capacitarlos o seleccionar personas educadas en el trato y habilidad para conducir transporte de servicio público para pasajeros. Y en cuanto a otras opciones, algunos usuarios en un 10% consideran que para mejorar el servicio, deben mejorar ellos las actividades administrativas internas, por ejemplo, el tiempo de regulación en los despachos, aumento de buses los fines de semana y hacer que de nuevo los automotores lleguen al casco urbano de Cartagena; y un 12% restante considera que se debe capacitar al personal administrativo para que conduzcan adecuadamente las labores de control del transporte.

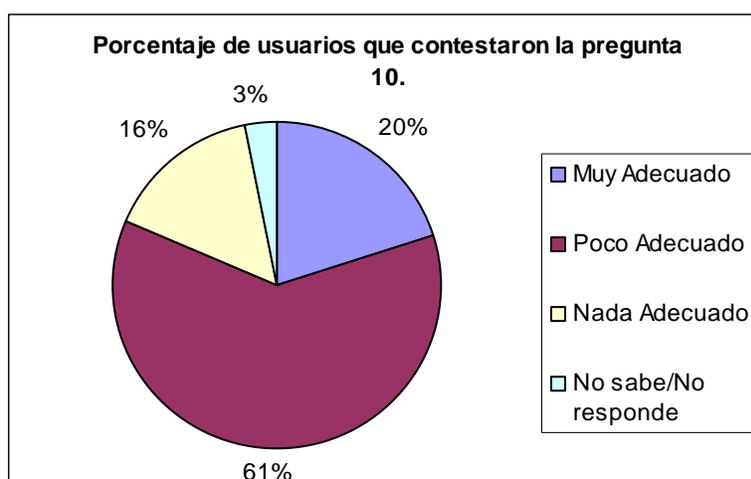
A continuación, la tabla 20, muestra la distribución de frecuencia relativa para la pregunta 10 de la encuesta.

Tabla 20. Porcentaje de usuarios que contestaron a las opciones de la pregunta 10.

Opciones	Porcentaje (%)
Muy Adecuado	20
Poco Adecuado	61
Nada Adecuado	16
No sabe/No responde	3

Gráfico 20.

Porcentaje de usuarios que contestaron a las opciones de la pregunta 10.



En la gráfica 20, se observa que el 61% de los usuarios consideran que las condiciones en el sistema de carrocería y operación de los vehículos son *poco adecuadas* para la flota de buses que prestan el servicio, seguido de un 20% que afirma lo contrario, es decir, que la flota es *muy adecuada* para prestar el servicio. Esto significa que las opiniones de la comunidad usuaria está dividida no significativamente, ya que una gran parte argumenta que el servicio cuenta con algunos buses en muy buen estado y otros en estado deplorable que son susceptibles de accidentes en carretera debido a la topografía de la vía Turbaco – Cartagena. De igual forma, otros usuarios en número de 16% consideran que el sistema de la flota es *nada* adecuado para la función de transportar pasajeros a nivel intermunicipal y, otro 3% no sabe o no responde al respecto.

Al finalizar este aparte de resultados, se tiene en cuenta que la muestra de 135 personas usuarias del servicio de transporte intermunicipal de la Ruta Turbaco – Cartagena, en términos generales no está conforme con el servicio y piensa que ha empeorado considerablemente después de la reglamentación de traslado a la Terminal de Transportes de Cartagena, por tanto, afecta su imagen a nivel de los usuarios fijos y potenciales, comenzando con el trato descortés de los conductores y ayudantes, quienes deben mostrar una actitud positiva, compromiso y amabilidad cuando atiende al pasajero. Esto en la medida, contribuye a que la oferta del servicio corra por su cuenta y por parte de los dueños de buses quienes deben procurar que la imagen de la Cooperativa no se deteriore más; para ello, se debe capacitar al conductor y mantener sistemas de carrocería en buen estado, ya que se encontró que las condiciones de los vehículos es poco adecuado para prestar un servicio intermunicipal. Por tanto, una de las metas de las cuales se debe encargar la misma empresa, es la satisfacción del cliente, por lo cual, puede contemplar brindar servicios extras al prestado a diferentes razones sociales (empresas, colegios, etc.).

3. CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA

3.1. Análisis Estadístico de la Gestión Organizacional de los Empleados

Ahora, se analizarán los datos de los empleados de la Cooperativa que se encuestaron para efectos de conocer los efectos que se presentaron a raíz de la reglamentación del decreto 0480 de 2003. Para ello, se iniciará la descripción de los resultados teniendo en cuenta los datos de frecuencia acumulada

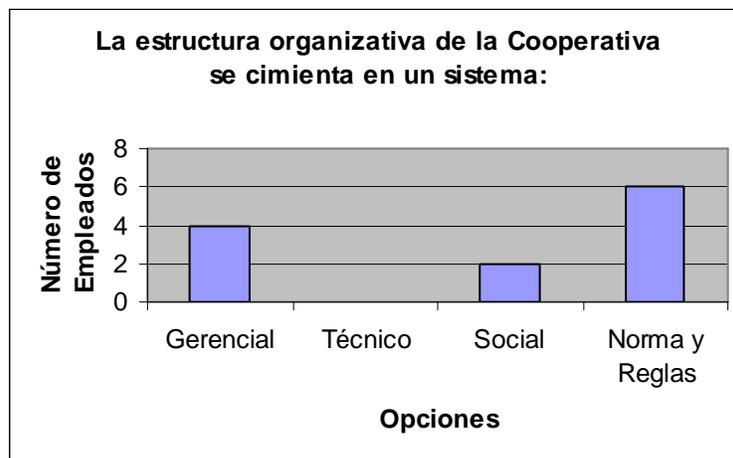
A continuación, la tabla 21, muestra la distribución de frecuencia para la pregunta 1 de la encuesta.

Tabla 21. Tipo de estructura organizativa de la Cooperativa

Opciones	Frecuencia (f)
Gerencial	4
Técnico	0
Social	2
Norma y Reglas	6

Gráfico 21

Tipo de estructura organizativa de la Cooperativa



En la gráfica 21, se observa que la muestra de usuarios respondió a que la Estructura organizativa de la Cooperativa se cimienta en un sistema de *normas y reglas* en número de 6 personas encuestadas. Mientras, 4 personas afirman que se basa en nivel *gerencial* y sólo 2 consideran que se fundamenta en una estructura *social*.

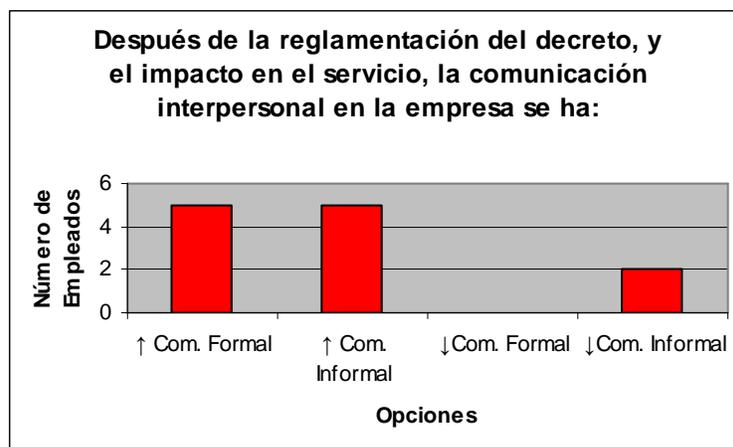
A continuación, la tabla 22, muestra la distribución de frecuencia para la pregunta 2 de la encuesta.

Tabla 22. Diagnóstico de la comunicación interpersonal después del decreto 0480 de 2003

Opciones	Frecuencia (f)
↑ Comunicación Formal	5
↑ Comunicación Informal	5
↓ Comunicación Formal	0
↓ Comunicación Informal	2

Gráfico 22

Diagnóstico de la comunicación interpersonal después del decreto 0480 de 2003



En la gráfica 22, se observa que el impacto en el servicio de transporte Turbaco – Cartagena y viceversa, después de la implementación del decreto 0480, la comunicación interpersonal en la empresa se ha *incrementado en comunicación*

formal, con un número de 5 respondientes, de forma igual en cantidad, 5 personas anotaron que se *decremento en comunicación informal* y sólo 2 personas consideran que se *decremento en comunicación formal*.

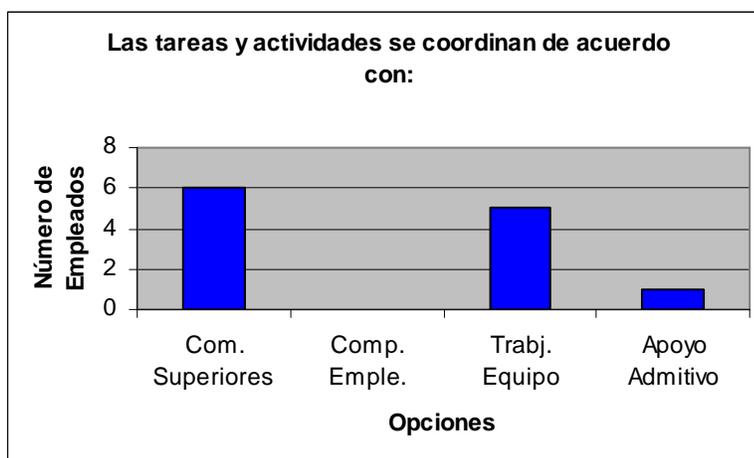
A continuación, la tabla 23, muestra la distribución de frecuencia para la pregunta 3 de la encuesta.

Tabla 23. Aspectos para coordinar las tareas y actividades en la empresa COOTRANSTUR LTDA.

Opciones	Frecuencia (f)
Comunicación con Superiores	6
Comportamiento de los Empleados	0
Trabajo en Equipo	5
Apoyo Administrativo Medio	1

Gráfico 23

Aspectos para coordinar las tareas y actividades en la empresa COOTRANSTUR LTDA.



En la gráfica 23, se analiza que las tareas y actividades se coordinan de acuerdo con la comunicación con sus superiores, representado en la dependencia que existe de las decisiones de la gerencia y el consejo directivo, por esto 6 empleados contestaron esta opción; mientras que 5 de los mismos consideran que para lograr las tareas y actividades se requiere el *trabajo en equipo* y sólo una

persona considera que hay un apoyo administrativo de mando medio, por ejemplo, líderes gremiales.

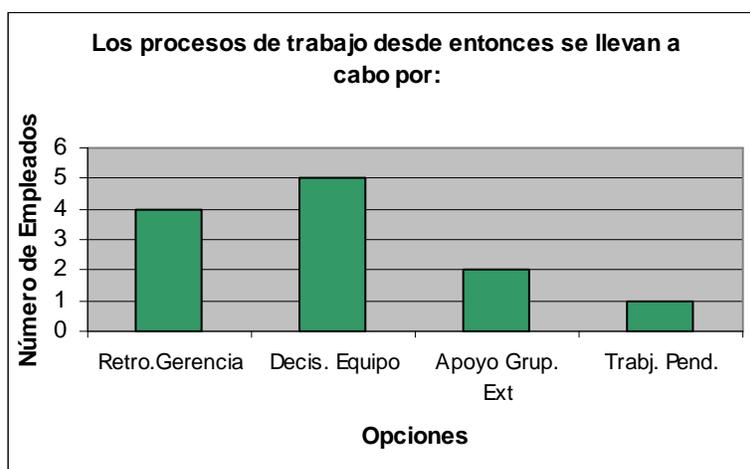
A continuación, la tabla 24, muestra la distribución de frecuencia para la pregunta 4 de la encuesta.

Tabla 24. Acciones que determinan los procesos de trabajo después del decreto 0480 de 2003 en COOTRANSTUR LTDA.

Opciones	Frecuencia (f)
Retroalimentación de la Gerencia	4
Decisiones de Equipo	5
Apoyo de Grupos Externos	2
Trabajos Pendientes	1

Gráfico 24

Acciones que determinan los procesos de trabajo después del decreto 0480 de 2003 en COOTRANSTUR LTDA.



En la gráfica 24, se observa que los procesos de trabajo desde entonces, se llevan a cabo por *retroalimentación de la gerencia*, con una participación de 4 personas, en concordancia con las *decisiones que se toman en equipo*, con una mayoría de respondientes de 5. También, 2 empleados consideran que hay *apoyo de grupos externos*, y 1 persona dice que existe *trabajo y tareas pendientes* para realizar en la Cooperativa.

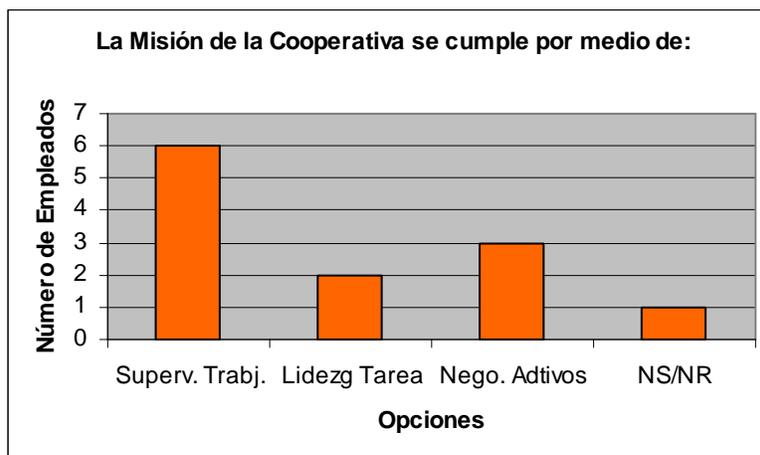
A continuación, la tabla 25, muestra la distribución de frecuencia para la pregunta 5 de la encuesta.

Tabla 25. Acciones que determinan el cumplimiento de la Misión en COOTRANSTUR LTDA.

Opciones	Frecuencia (f)
Supervisión del Trabajo	6
Liderazgo en la Tarea	2
Negociación con Administrativos	3
NS/NR	1

Gráfico 25

Acciones que determinan el cumplimiento de la Misión en COOTRANSTUR LTDA.



En la gráfica 25, se observa que la mayoría de los empleados, en un número de 6, consideran que la Misión de la Cooperativa se cumple por medio de la *supervisión directa del trabajo* para la mayoría de los que laboran en la parte administrativa. Otros 3 empleados anotan que la misión se cumple por la *negociación entre administrativos* y sólo dos afirman que se cumple por *liderazgo en la tarea*. Una persona no supo responder respecto al tema.

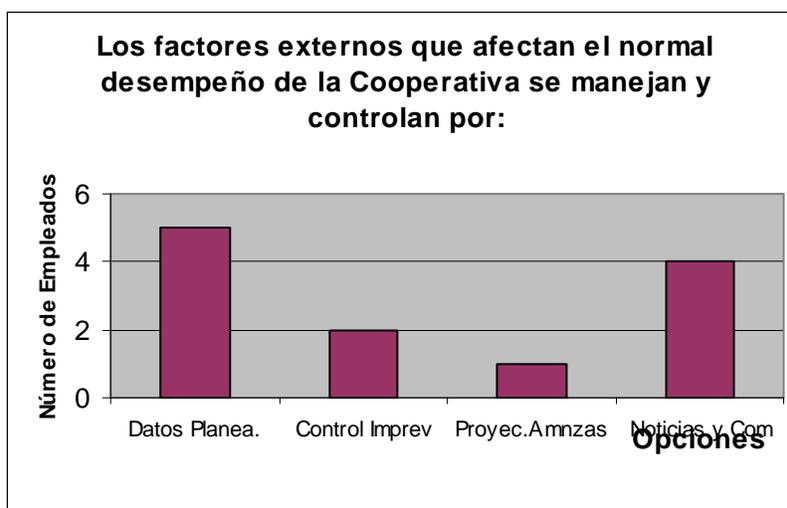
A continuación, la tabla 26, muestra la distribución de frecuencia para la pregunta 6 de la encuesta.

Tabla 26. Acciones que emplean para manejar y controlar factores del ambiente externo en COOTRANSTUR LTDA.

Opciones	Frecuencia (f)
Datos de Planeación	5
Control de Imprevistos	2
Proyecciones y Amenazas	1
Noticias y Comunicados	4

Gráfico 26

Acciones que emplean para manejar y controlar factores del ambiente externo en COOTRANSTUR LTDA.



En la gráfica 26, se observa que la mayoría de los empleados, en un número de 5, consideran que los factores externos que afectan el normal desempeño de la Cooperativa se manejan y controlan por *datos de planeación*, es decir, los aspectos regidos en la actas cada año, seguido de las *noticias y comunicados*, con 4 personas respondientes; mientras que 2 empleados afirman que los factores externos que afectan el desempeño se maneja por *control de imprevistos* y sólo uno dice que se tiene en cuenta las *proyecciones y amenazas*.

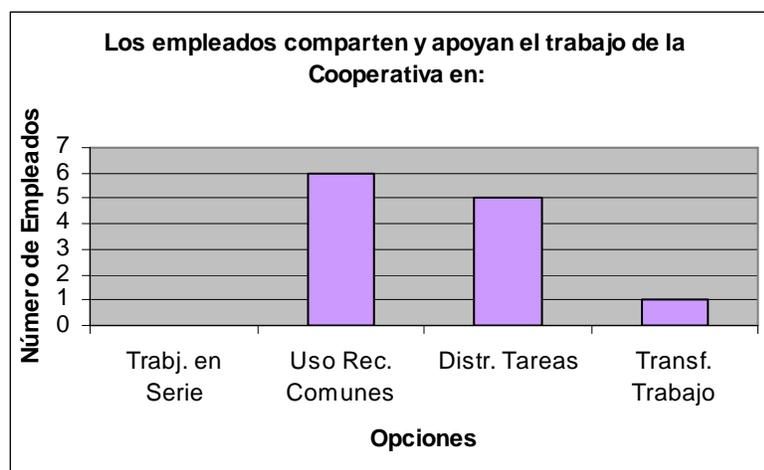
A continuación, la tabla 27, muestra la distribución de frecuencia para la pregunta 7 de la encuesta.

Tabla 27. Acciones que utilizan los empleados para compartir y apoyar el trabajo en COOTRANSTUR LTDA.

Opciones	Frecuencia (f)
Trabajo en Serie	0
Uso de Recursos Comunes	6
Distribución de las Tareas	5
Transformación del Trabajo	1

Gráfico 27

Acciones que utilizan los empleados para compartir y apoyar el trabajo en COOTRANSTUR LTDA.



En la gráfica 27, se analiza que los empleados de la Cooperativa comparten y apoyan el trabajo de la misma en el *uso de recursos comunes*, con 6 opiniones; mientras que 5 de los mismos consideran que esto se da por la *distribución de las tareas*, y 1 anota que los empleados de la Cooperativa transforman el trabajo realizado.

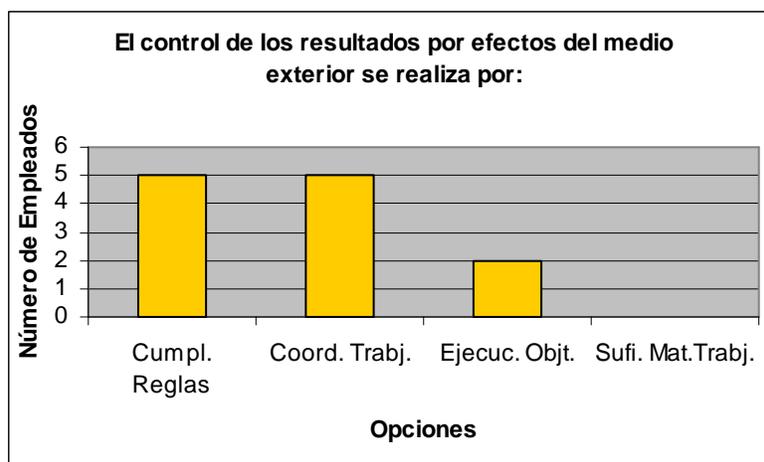
A continuación, la tabla 28, muestra la distribución de frecuencia para la pregunta 8 de la encuesta.

Tabla 28. Acciones que ejecutan los empleados para el control de los resultados por efecto del ambiente externo en COOTRANSTUR LTDA.

Opciones	Frecuencia (f)
Cumplimiento de Reglas	5
Coordinación del Trabajo	5
Ejecución de Objetivos.	2
Suficientes Materiales de Trabajo	0

Gráfico 28

Acciones que ejecutan los empleados para el control de los resultados por efecto del ambiente externo en COOTRANSTUR LTDA.



En la gráfica 28, se observa que la mayoría de los empleados, en un número de 5, consideran que el control de los resultados por efectos del medio exterior se realiza por *cumplimiento de las reglas internas de trabajo*, seguido de la *coordinación del trabajo entre los niveles*, con 5 personas a favor; mientras que 2 empleados afirman que la empresa controla los resultados ejecutando acciones de acuerdo a los *objetivos propuestos*.

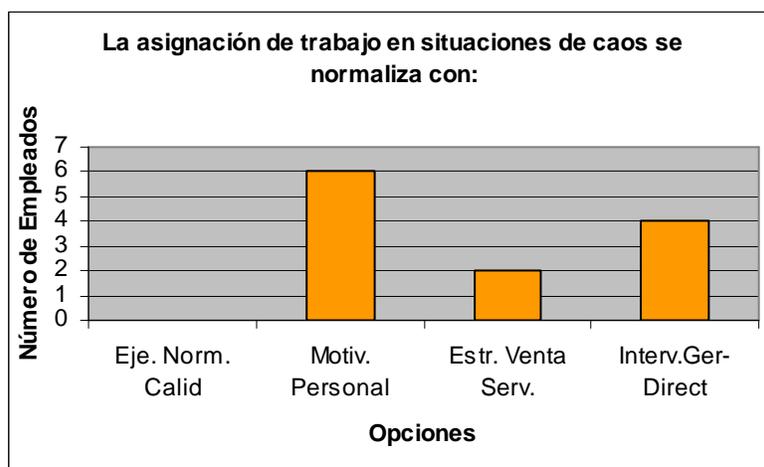
A continuación, la tabla 29, muestra la distribución de frecuencia para la pregunta 9 de la encuesta.

Tabla 29. Acciones que ejecutan los empleados para normalizar las situaciones de caos en COOTRANSTUR LTDA.

Opciones	Frecuencia (f)
Ejecución de Normas de Calidad	0
Motivación del Personal	6
Estrategias de Venta de Servicio	2
Intervención de la Gerencia o Directiva	4

Gráfico 29

Acciones que ejecutan los empleados para normalizar las situaciones de caos en COOTRANSTUR LTDA.



En la gráfica 29, se observa que la mayoría de los empleados, en un número de 6, consideran que la asignación de trabajo en situaciones de caos, se normaliza con *la motivación del personal en todos los niveles*, mientras que 4 personas consideran que las situaciones de caos en la Cooperativa se normalizan con *la intervención de la gerencia y directiva*. Por su parte, sólo 4 empleados afirman que la normalización de las situaciones se orienta con *las estrategias de venta del servicio*.

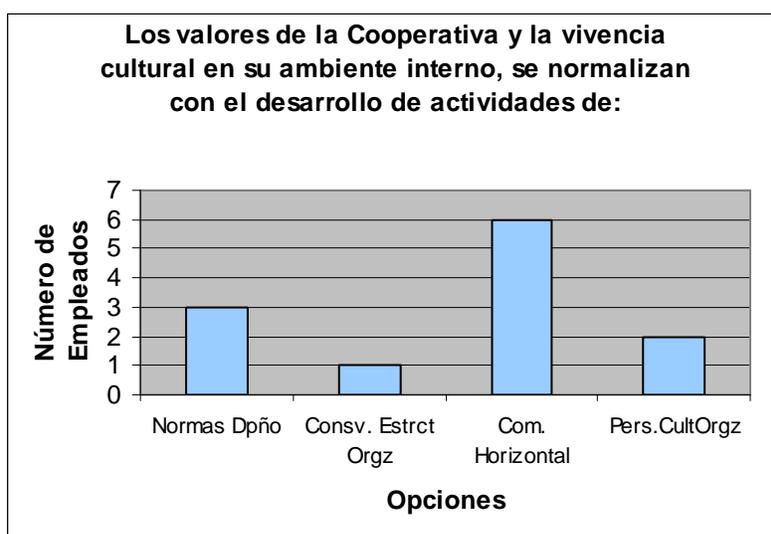
A continuación, la tabla 30, muestra la distribución de frecuencia para la pregunta 10 de la encuesta.

Tabla 30. Acciones que ejecutan los empleados para normalizar las actividades en COOTRANSTUR LTDA basados en los valores y el ambiente.

Opciones	Frecuencia (f)
Normas de Desempeño	3
Conservación de la Estructura Organizacional	1
Comunicación Horizontal	6
Seleccionar Personal acorde a Cultura Organizacional	2

Gráfico 30

Acciones que ejecutan los empleados para normalizar las actividades en COOTRANSTUR LTDA basados en los valores y el ambiente.



En la gráfica 30, se observa que la mayoría de los empleados, en un número de 6, consideran que los valores de la Cooperativa y la vivencia cultural en su ambiente interno, se normalizan con el desarrollo de actividades donde predomine la *comunicación horizontal*, ya que algunos empleados creen que la forma de mantener las relaciones interpersonales es con los miembros del grupo de trabajo y otros de su mismo nivel; mientras que 3 personas consideran que el ambiente interno acorde a los valores de da por medio de las *normas de desempeño*. Por

su parte, 2 empleados afirman que las relaciones en el ambiente se normalizan si enfocan bien la forma de *seleccionar personal acorde a la cultura organizacional* de la Cooperativa COOTRANSTUR y, 1 empleado dice que el ambiente se normaliza si *conserva la estructura organizacional*, tal y como está.

Una vez conocida la descripción de los datos de frecuencia acumulada para las respuestas de los empleados, se procede a esbozarlas en porcentajes. Por eso, se ha tomado como referencia a las mismas preguntas de la encuesta para los empleados de COOTRANSTUR LTDA., con la finalidad de analizar la gestión organizacional que se practica después de la reglamentación del decreto 0480 de 2003.

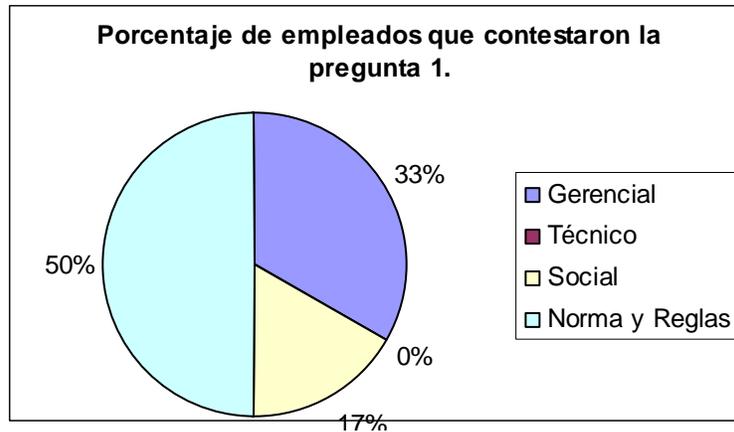
A continuación, la tabla 31, muestra la distribución de frecuencia relativa para la pregunta 1 de la encuesta.

Tabla 31. Porcentaje de empleados que contestaron a las opciones de la pregunta 1.

Opciones	Porcentaje (%)
Gerencial	33
Técnico	0
Social	17
Norma y Reglas	50

Gráfico 31.

Porcentaje de empleados que contestaron a las opciones de la pregunta 1.



En la gráfica 31, se observa que el 50% de los empleados consideran que la estructura organizativa de la Cooperativa se cimienta en un sistema de *normas y reglas*, seguido de un 33% que afirma que se fundamentan en un sistema *gerencial*. Mientras que un 17% afirma que el sistema tiene una base *social*. Teniendo en cuenta esto, se analiza que la Cooperativa de Transporte es regida por un conjunto de normas y reglas propias y fundamentadas en la Ley 79 de 1998 sobre la legislación Cooperativa actualizada, por tanto, esto va acorde con una dirección centralizada en la gerencia como estamento de toma de decisiones.

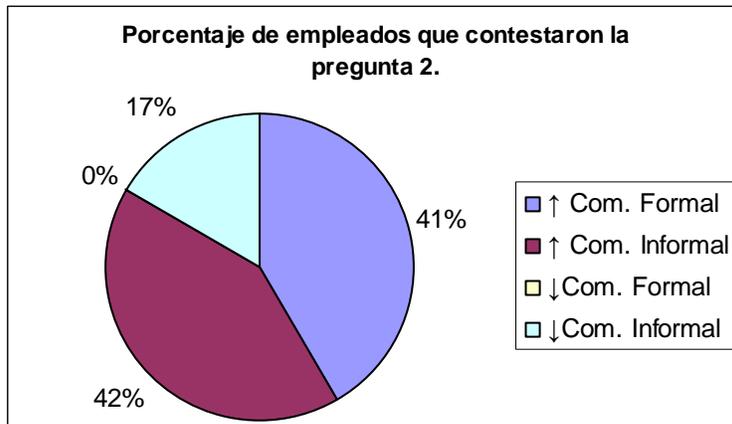
A continuación, la tabla 32, muestra la distribución de frecuencia relativa para la pregunta 2 de la encuesta.

Tabla 32. Porcentaje de empleados que contestaron a las opciones de la pregunta 2.

Opciones	Porcentaje (%)
↑ Comunicación Formal	41
↑ Comunicación Informal	42
↓ Comunicación Formal	0
↓ Comunicación Informal	17

Gráfico 32.

Porcentaje de empleados que contestaron a las opciones de la pregunta 2.



En la gráfica 32, se observa que el 42% de los empleados consideran que después de la reglamentación del decreto 0480 y el impacto en el servicio, la comunicación interpersonal se ha *incrementado en la comunicación informal*, seguido de un 41% que afirma que se ha *incrementado en la comunicación formal*. Esto significa que la diversidad de la comunicación se equilibra de manera que algunos piensan aún las personas que laboran no dejan de lado los ratos de charlas y esparcimiento, ni obvian las condiciones de caos que originó en la administración la promulgación del decreto 0480 que afectaba al servicio de forma considerable, ya que se incrementaron las reuniones de consejo y comités de apoyo para la Cooperativa.

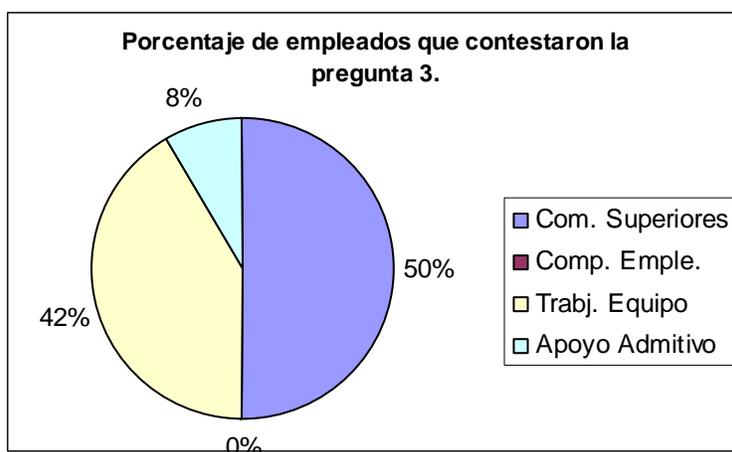
A continuación, la tabla 33, muestra la distribución de frecuencia relativa para la pregunta 3 de la encuesta.

Tabla 33. Porcentaje de empleados que contestaron a las opciones de la pregunta 3.

Opciones	Porcentaje (%)
Comunicación con Superiores	50
Comportamiento de los Empleados	0
Trabajo en Equipo	42
Apoyo Administrativo Medio	8

Gráfico 33.

Porcentaje de empleados que contestaron a las opciones de la pregunta 3.



En la gráfica 33, se observa que el 50% de los empleados consideran que las tareas y actividades se coordinan de acuerdo con la *comunicación con los superiores*, seguido de un 42% que afirma que es con *trabajo en equipo*. Esto significa que los empleados de COOTRANSTUR LTDA., necesariamente dependen de la gerencia como estamento superior, es decir, la comunicación con ésta es imprescindible para tomar decisiones, se observa poca autonomía en el desempeño de las actividades y tareas, a pesar que otro porcentaje significativo anota que el trabajo en equipo ayuda a que se aceleren los procesos. Mientras, un 8% afirma que las actividades y tareas deben coordinarse con ayuda y *apoyo administrativo medio*.

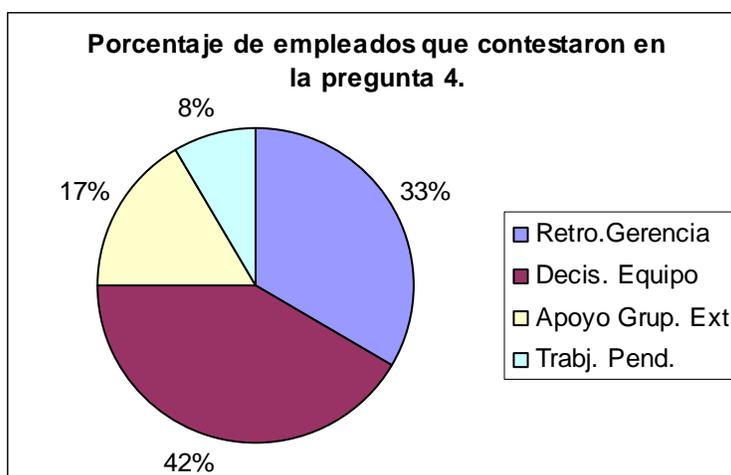
A continuación, la tabla 34, muestra la distribución de frecuencia relativa para la pregunta 4 de la encuesta.

Tabla 34. Porcentaje de empleados que contestaron a las opciones de la pregunta 4.

Opciones	Porcentaje (%)
Retroalimentación de la Gerencia	33
Decisiones de Equipo	42
Apoyo de Grupos Externos	17
Trabajos Pendientes	8

Gráfico 34.

Porcentaje de empleados que contestaron a las opciones de la pregunta 4.



En la gráfica 34, se observa que el 42% de los empleados consideran que los procesos de trabajo desde entonces, se llevan a cabo por *decisiones de equipo*, seguido de un 33% que afirma que es por *retroalimentación de la gerencia*. Esto significa que los empleados de COOTRANSTUR LTDA., aún dependen de decisiones propias de la autoridad formal (gerencia), por tanto, se observa que no pueden trabajar sin ser mandados por alguien superior, además, las decisiones se manejan en equipo porque las tareas son relacionadas entre sí. En cambio, un 8% de los empleados afirma que los procesos de trabajo se ejecutan de acuerdo al

trabajo mismo y tareas pendientes, y un 17% restante dice que éstos son asistidos por apoyo de grupos externos.

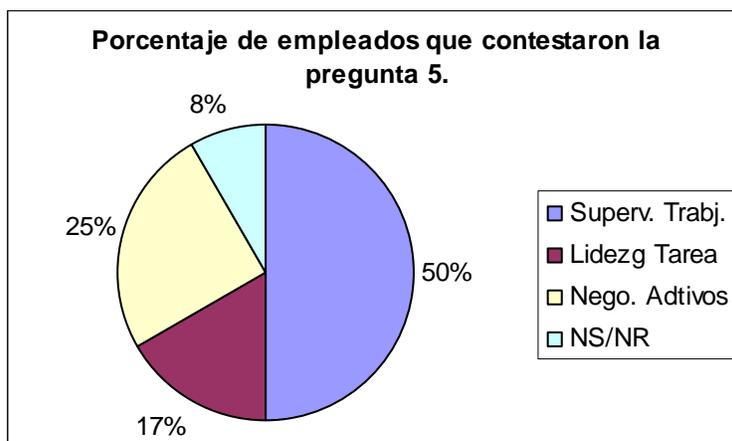
A continuación, la tabla 35, muestra la distribución de frecuencia relativa para la pregunta 5 de la encuesta.

Tabla 35. Porcentaje de empleados que contestaron a las opciones de la pregunta 5.

Opciones	Porcentaje (%)
Supervisión del Trabajo	50
Liderazgo en la Tarea	17
Negociación con Administrativos	25
NS/NR	8

Gráfico 35.

Porcentaje de empleados que contestaron a las opciones de la pregunta 5.



En la gráfica 35, se observa que el 50% de los empleados consideran que la misión de la Cooperativa se cumple por medio de *supervisión directa del trabajo*, seguido de un 25% que afirma que se cumple por la *negociación dada entre los administrativos*. Esto significa que los empleados carecen de autonomía en la realización de sus funciones, así como de sentido de responsabilidad frente a las tareas que les son asignadas; además, la toma de decisiones sobre la planeación de las mismas se centraliza en las concertaciones que realizan los mismos

directivos administrativos. En tanto que un 17% de los encuestados dice que la misión de la Cooperativa se cumple por el *liderazgo ejercido en la tarea* y un 8% restante *no sabe o no responde* al respecto.

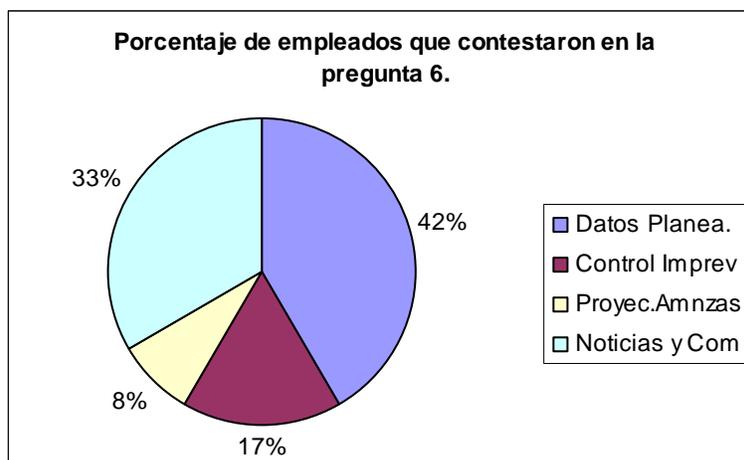
A continuación, la tabla 36, muestra la distribución de frecuencia relativa para la pregunta 6 de la encuesta.

Tabla 36. Porcentaje de empleados que contestaron a las opciones de la pregunta 6.

Opciones	Porcentaje (%)
Datos de Planeación	42
Control de Imprevistos	17
Proyecciones y Amenazas	8
Noticias y Comunicados	33

Gráfico 36.

Porcentaje de empleados que contestaron a las opciones de la pregunta 6.



En la gráfica 36, se observa que el 42% de los empleados consideran que los factores externos que afectan el normal desempeño de la Cooperativa se manejan y se controlan por los *datos de planeación*, seguido de un 33% que afirma que se manejan y controlan por *noticias y comunicados*. Esto significa que los empleados de COOTRANSTUR LTDA., son reactivos y no proactivos frente a los problemas que el entorno genera, como es el caso del decreto 0480 que reglamenta la llegada de la ruta a la Terminal de Transportes de Cartagena. En tanto que un

17% de los empleados dicen que los factores externos son manejados y controlados por el *control de los imprevistos*, y un 8% restante anota que el manejo de los problemas se lleva a cabo por *proyecciones y amenazas*, aspectos que son contradictorios ya que carecen de planes de contingencias para afrontar las amenazas externas.

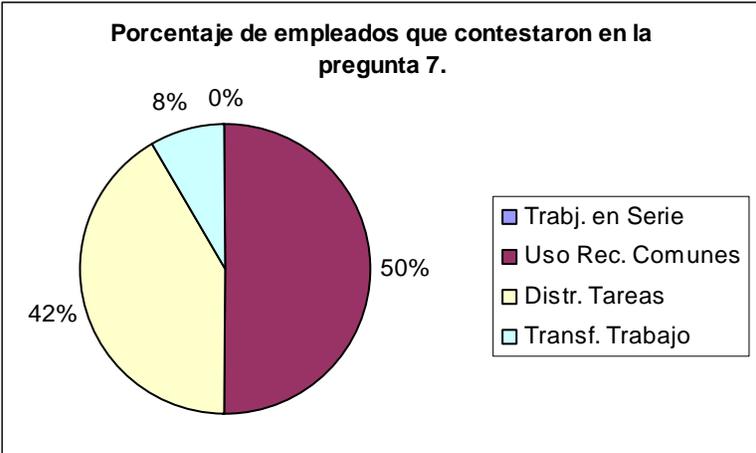
A continuación, la tabla 37, muestra la distribución de frecuencia relativa para la pregunta 7 de la encuesta.

Tabla 37. Porcentaje de empleados que contestaron a las opciones de la pregunta 7.

Opciones	Porcentaje (%)
Trabajo en Serie	0
Uso de Recursos Comunes	50
Distribución de las Tareas	42
Transformación del Trabajo	8

Gráfico 37.

Porcentaje de empleados que contestaron a las opciones de la pregunta 7.



En la gráfica 37, se observa que el 50% de los empleados consideran que los empleados comparten y apoyan el trabajo de la Cooperativa en *uso de recursos comunes*, seguido de un 42% que afirma que el trabajo es compartido según la *distribución de las tareas*. Esto significa que los empleados de COOTRANSTUR

LTDA., saben y conocen acerca de sus funciones, compartiendo los recursos para poder trabajar. En cambio, sólo un 8% anota que existe *transformación del trabajo* dentro de la Cooperativa, pero no se observa de qué manera.

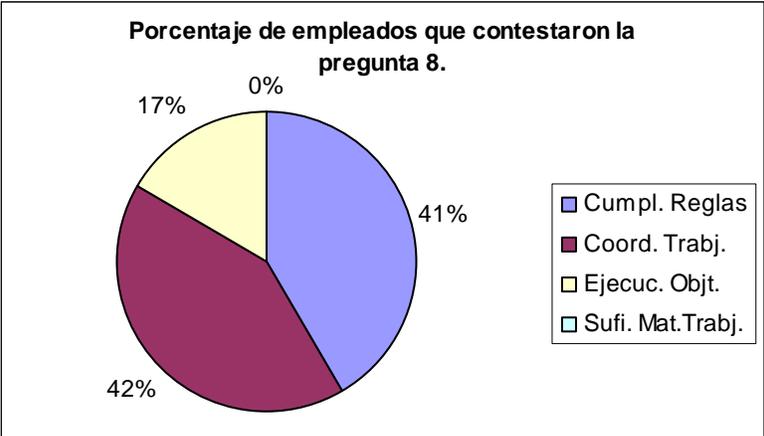
A continuación, la tabla 38, muestra la distribución de frecuencia relativa para la pregunta 8 de la encuesta.

Tabla 38. Porcentaje de empleados que contestaron a las opciones de la pregunta 8.

Opciones	Porcentaje (%)
Cumplimiento de Reglas	41
Coordinación del Trabajo	42
Ejecución de Objetivos.	17
Suficientes Materiales de Trabajo	0

Gráfico 38.

Porcentaje de empleados que contestaron a las opciones de la pregunta 8.



En la gráfica 38, se observa que el 42% de los empleados consideran que el control de los resultados por efectos del medio exterior se realiza por *coordinación del trabajo entre los niveles*, seguido de un 41% que afirma que el control de los mismos se lleva a cabo por *el cumplimiento de las reglas internas de trabajo*. Esto significa que los empleados aún se rigen por sistemas de administración clásica, donde el jefe tiene que supervisar continuamente los procesos de trabajo, no

existen indicios de elementos de administración moderna donde el empoderamiento y competencia laborales en los empleados. En cambio, un 17% de los empleados anota que el control de los resultados se da por *ejecución de objetivos propuestos*.

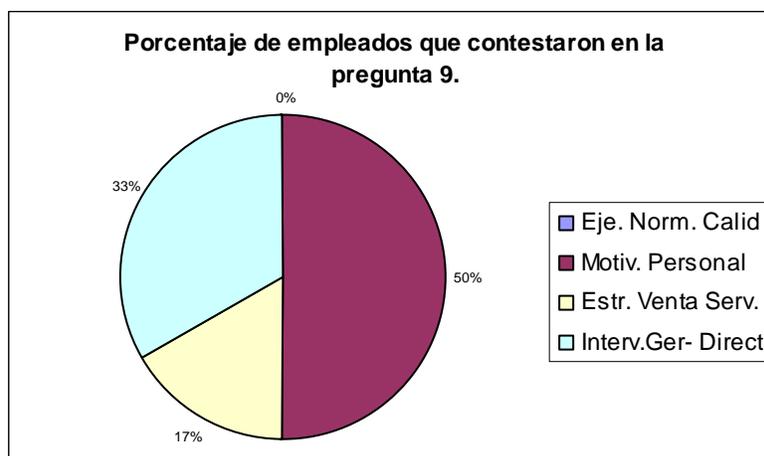
A continuación, la tabla 39, muestra la distribución de frecuencia relativa para la pregunta 9 de la encuesta.

Tabla 39. Porcentaje de empleados que contestaron a las opciones de la pregunta 9.

Opciones	Porcentaje (%)
Ejecución de Normas de Calidad	0
Motivación del Personal	50
Estrategias de Venta de Servicio	17
Intervención de la Gerencia o Directiva	33

Gráfico 39.

Porcentaje de empleados que contestaron a las opciones de la pregunta 9.



En la gráfica 39, se observa que el 50% de los empleados consideran que la asignación de trabajo en situaciones de caos se normaliza con la *motivación del personal*, seguido de un 33% que afirma que esta asignación se realiza con *intervención de la gerencia y directiva*. Esto significa que los empleados necesitan estar motivados para enfrentar las situaciones de caos como una forma de crear seguridad en el proceso de solución de las mismas, así como es imprescindible la

presencia de la autoridad formal quien encabeza los procesos, más no se percibe aspectos que denoten liderazgo participativo en la Cooperativa. Por su parte, sólo un 17% restante alude que las situaciones de caos se normalizan utilizando *estrategias de venta del servicio*, ya que por lo regular las situaciones financieras generan desestabilización de la gestión organizacional.

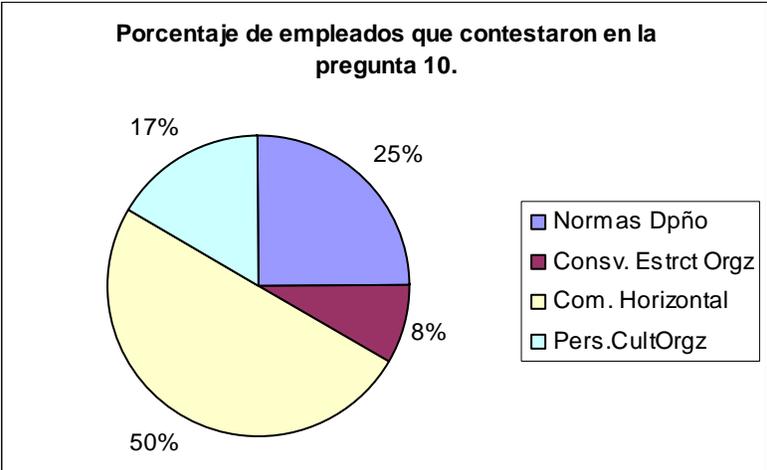
A continuación, la tabla 40, muestra la distribución de frecuencia relativa para la pregunta 10 de la encuesta.

Tabla 40. Porcentaje de empleados que contestaron a las opciones de la pregunta 10.

Opciones	Porcentaje (%)
Normas de Desempeño	25
Conservación de la Estructura Organizacional	8
Comunicación Horizontal	50
Seleccionar Personal acorde a Cultura Organizacional	17

Gráfico 40.

Porcentaje de empleados que contestaron a las opciones de la pregunta 10.



En la gráfica 40, se observa que el 50% de los empleados consideran que los valores de la Cooperativa y la vivencia cultural en su ambiente interno, se normalizan con el desarrollo de actividades de *comunicación horizontal*, seguida

de un 25% que afirma que la vivencia del ambiente acorde a la cultura se da de acuerdo a las *prácticas de normas de desempeño*. Esto significa que los empleados practican la informalidad en las relaciones y el ambiente interno deja de ser formal para tratar aspectos de la manera más familiar posible, sin embargo, algunos piensan que las normas regulan el desempeño en el trabajo, así que todo no puede ser informalidad. Por su parte, un 17% de empleados afirman que las relaciones en el ambiente se normalizan si enfocan bien la forma de *seleccionar personal acorde a la cultura organizacional* de la Cooperativa COOTRANSTUR y, un 8% restante dice que el ambiente se normaliza si *conserva la estructura organizacional*, tal y como está.

Para esta parte de los resultados, se concluye que de la muestra de 12 empleados de COOTRANSTUR LTDA., en términos generales consideran que el tipo de estructura de la Cooperativa se rige bajo las normas y reglas de los estatutos de la Ley 79 de 1998, acerca de la reglamentación de las cooperativas y está basada en una administración clásica de estructura piramidal, dependen mucho de las decisiones de la gerencia. Además, después de la noticia del régimen del decreto gubernamental, predominó el caos y se programaban reuniones formales para discutir asuntos internos de la Cooperativa, así como se incrementaron las reuniones informales caracterizando las relaciones interpersonales de quienes laboran allí. En cuanto a las actividades y tareas asignadas, necesitan constante supervisión de los superiores acorde con la dependencia a la retroalimentación de los procesos de trabajo. También, el hecho de trabajar en áreas similares da lugar que consideren trabajar en equipo en situaciones de caos y tomar decisiones al respecto, sin embargo, ésta labor parece que se centraliza en la gerencia y en la directiva, quienes buscan ayuda de grupos externos como otras cooperativas y asesorías jurídicas con relación a la situación generada por el decreto ya que estaba afectando sus ingresos netos.

El hecho de considerar al decreto como una amenaza no prevista, permite analizar que carecen de proyecciones para el futuro inmediato y planes de contingencias

en caso de efectos del entorno; por tanto, no se observa una tecnoestructura clara para la empresa COOTRANSTUR LTDA., se ve limitada, involutiva en los procesos de trabajo y sobre todo son muy reactivos ante situaciones comunes dentro de la empresa. Allí sólo se utilizan los recursos con que cuentan (infraestructura, automotores, planes de rutas, contabilidad de ingresos – egresos y horarios) y de esta forma, se distribuyen las tareas y actividades.

Aseguran que cumplen con las reglas internas y coordinan el trabajo entre los niveles, no obstante, siempre hay intervención de la gerencia en cuanto supervisión se refiere, ya que desconocen aspectos propios de la administración moderna como el empoderamiento en las responsabilidades adquiridas, a esto se le añade que el mismo ambiente interno de acuerdo a su cultura, se observa tenso y en constante reacción ante lo que puede suceder, parecen ser conformes frente a las situaciones, por ello, procuran orientar sus relaciones interpersonales con mucha familiaridad haciendo que la comunicación se tienda a volver horizontal de tipo informal, más que formal. Esto en la medida, contribuye a que la gestión organizacional se vea afectada por aspectos propios de la carencia de capacitación del personal que dirige a la COOTRANSTUR LTDA.

4. PRONÓSTICOS, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

4.1. PRONÓSTICO Y OBJETIVOS PARA COORDINACIÓN DEL TRABAJO Y LOGRAR ESTABILIZACIÓN DE LOS PROCESOS

Teniendo en cuenta las conclusiones, se formula a continuación un modelo operativo de planeación estratégica con base en los mecanismos de coordinación que involucren la normalización en la organización de los procesos de trabajo.

De acuerdo con los cinco mecanismos que explican las formas fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo que son: *adaptación mutua (comunicación informal)*, *supervisión directa (responsabilizarse del trabajo)*, *normalización de los procesos de trabajo (programación del proceso)*, *normalización de los resultados (especificar los alcances del servicio)* y *la normalización de las habilidades y conocimientos (capacitar al empleado para mejorar en el trabajo)*, se realizará el siguiente plan:

4.1.1. PRONOSTICO

En primera instancia, de acuerdo al diagnóstico, se puede observar que la situación de COOTRANSTUR LTDA., en términos financieros se está viendo afectada a corto plazo por efectos del decreto 0480, que ha disminuido sus ingresos de operación. A mediano plazo, se observa la posibilidad de obtener ingresos por otras actividades comerciales y a largo plazo, la posibilidad de participar del Sistema de Transporte Masivo TRANSCARIBE S.A. en las rutas alimentadoras suburbanas de la Estación El Amparo.

4.1.2 OBJETIVOS

- Ingresar a la ciudad en horas pico para recoger de pasajeros en lugares de afluencia como el sector El Amparo, para tener participación de utilidades mayores a las que se presentan.
- Consolidar la venta de insumos para los propios automotores y la construcción del lavadero de autos en las instalaciones, aprovechando el yacimiento de agua subterránea descubierto recientemente.
- Capacitar a los socios acerca del SITM Transcaribe S.A. con el fin de formular propuestas para conseguir involucrarse en el sistema como ruta suburbana alimentadora.

4.2. ETAPAS DEL PLAN ESTRATÉGICO

4.2.1 Análisis de la Situación.

Se analiza que la competencia existente son los taxis colectivos que si pueden llegar por lo menos al sector El Amparo, y el pasajero tiene más oportunidad de tomar otras rutas urbanas para llegar a su destino.

- **DAFO (Debilidades, Amenazas, Fuerzas y Oportunidades)**

Debilidades del Servicio:	Amenazas del Servicio
Trato poco amable y cordial de los conductores. Falta de capacitación de los conductores y ayudantes. Carrocerías poco adecuadas para el servicio intermunicipal. El servicio tiende de regular a deficiente. No hay imagen corporativa con la comunidad. No se preocupan por satisfacer al cliente Aumento considerable del pasaje para el año 2004.	Aumento de la competencia de otros automotores. Vigencia del Decreto 0480 de 2003. Puesta de marcha de Sistema Suburbanos de TRANSCARIBE S.A., que abarcan el área de influencia de Cartagena. Disposiciones legales para reglamentar el servicio intermunicipal que afecte al usuario y a la empresa.

Fortalezas del Servicio	Oportunidades del Servicio
<p>Los horarios de salida y llegada. Pocas fallas mecánicas. Bajo índice de accidentes en carretera. Algunos buses son nuevos y cómodos Abarcan otras áreas de la población. Disponibilidad de la flota en número.</p>	<p>Reposicionarse como empresa de transporte intermunicipal, con la comunidad misma. Aumentar sus ingresos con actividades comerciales alternas. Aumentar la disponibilidad de carrocerías con nueva tecnología para aprovechar la incursión a Transcribe S.A. como asociado.</p>

Debilidades de la Gestión Organizacional:	Amenazas de la Gestión Organizacional
<p>La informalidad en la comunicación no garantiza la ejecución total del proceso de trabajo. La estructura organizacional se centra en la gerencia y la directiva. No se observa empoderamiento, ni liderazgo en la tarea. Supervisión directa del trabajo. Actúan reactivamente ante los problemas del entorno. No tienen un plan de contingencia para las amenazas externas. No hay mejoras continuas en los procesos. Hay carencia de manuales de funciones y procedimiento.</p>	<p>Despidos masivos por decadencia de la empresa. Concordato futuro o liquidación. Estancamiento de la gestión por excesiva informalidad de los procesos. Riesgo a tendencias de convertir a la organización en involutiva. Crecer como empresa a nivel local.</p>
Fortalezas de la Gestión Organizacional	Oportunidades de la Gestión Organizacional
<p>El incremento en la comunicación informal favorece una adaptación mutua a los procesos de trabajo. Se apoyan en datos de planeación para manejar los factores externos. Se distribuyen las tareas en la misma área. Hay cumplimiento de las reglas y normas de cooperativismo.</p>	<p>Capacitar al personal en las áreas competentes a su cargo. Seleccionar personal de nivel profesional, tecnológico y técnico. Fundamentar la cultura de la formalidad en los procesos de trabajo. Garantizar las afiliaciones a seguridad social de los empleados con otros ingresos.</p>

- Rediseñar una forma de mercadear el servicio con la comunidad de Turbaco por medio de los transportadores y empleados, aumentar la promoción y la publicidad acerca de lo que es COOTRANSTUR.

- Reevaluar en los informes y balances de cada año la situación financiera de la Cooperativa equilibrando los aportes de los asociados aumentando el control de las tarifas dadas por los conductores en cada despacho y recibo.
- Investigar las necesidades de los usuarios del servicio en la población de Turbaco con el fin de mejorar aspectos para reposicionarse en la comunidad
- Explorar nuevos segmentos de mercado como el estudiantil y apoyo turístico de la población a personas visitantes, con previa autorización para servicios extras por parte del Ministerio de Transporte.
- Investigar la situación de la empresa respecto a políticas internas para hacer más participativos a los empleados una vez se capaciten acerca de los procesos de trabajo a que se dediquen.
- Conocer quiénes de los usuarios son verdaderamente los clientes, es decir, quiénes usan más el servicio y por qué?
- Indagar cuándo lo usan

4.2.2. ESTRATEGIA

Aquí entraríamos en detalle en estos 4 apartados:

Políticas de Servicio

Las políticas de servicio se orientarían a la Misión y acorde a las reglamentaciones de cooperativismo actualizadas.

Políticas de Precios

Las tarifas se ajustarán de acuerdo al IPC y al ingreso per cápita de cada habitante en la población de Turbaco y no aumentarán por todo el año. Habrá tarifas especiales para estudiantes y ancianos.

Políticas de Distribución

El servicio continuará prestándose con los buses tradicionales, la idea es que los socios participen en la compra de automotores nuevos o repotenciados aptos para el transporte intermunicipal.

Políticas de Publicidad y Promoción

Se realizarán campañas para anunciar las novedades que el servicio traiga por medio de anuncios y promociones.

4.2.3. TACTICAS A UTILIZAR

- Buscar el apoyo de la empresa privada para publicitar el servicio en lo referente a los días festivos y fines de semana
- Los empleados también pueden participar activamente en seminarios de capacitación para conocer más sobre las funciones administrativas, pueden ser sesiones de talleres dictados los fines de semana.
- Realizar reuniones oportunas con otros gremios de transporte, bien sea de otras ciudades para aprender de ellos.
- Emplear los recursos de utilidad neta para invertir en el recurso humano.
- Diseñar perfiles de puesto, manuales de funciones y procedimiento para formalizar los procesos de trabajo y definir la división del trabajo dentro de la estructura organizacional.

4.2.4. CONTROLES A EMPLEAR

Teniendo en cuenta la naturaleza del plan estratégico se optará por utilizar el procedimiento de control preventivo que permita determinar con

anticipación las causas de las acciones tanto internas como externas, para así tener una acción correctiva en caso de producirse. También, debido a que es el momento de pasar a la proactividad para el manejo y control de las situaciones de caos.

4.2.5. FEED-BACK

Durante la implementación del Plan es conveniente retroalimentar los procesos con base en los objetivos perseguidos con el fin de que los estados cambiantes del entorno no afecten al sistema en su gestión y se vaya acorde a las transformaciones, por ejemplo, cuando entre en funcionamiento Transcribe S.A., hay que estar preparados para ver qué ocurre. Esto implica que se debe corregir el Plan según convenga para la Cooperativa.

El Plan no debe ser rígido e inamovible. Por el contrario debe mostrar cierta flexibilidad en su aplicación, ya que es importante establecer un plan de contingencias para cada posible situación nueva como las esbozadas en las amenazas.

4.2.6. PLANIFICACION FINANCIERA

En lo posible convendría para la Cooperativa tener previstos los costos para la investigación de mercados, los presupuestos de publicidad y promoción, ingresos del servicio y costos de carrocería nueva, entre otros.

4.3. DIFICULTADES

Quizás las dificultades que se pueden presentar para el Plan Estratégico de COOTRANSTUR, sería la imposibilidad de predecir los eventos que den lugar leyes y reglamentos que tenga que ver con el Transporte

Intermunicipal de Pasajeros, como el caso del decreto 0480 de 2003. También, el no establecer controles adecuados, tener un personal poco motivado o formado, falta de implicación por parte de la Dirección, poca planificación en cuanto a la ejecución de las acciones y falta de previsión en cuanto a planes de contingencia.

4.4. RESUMEN

Aquí se debe esbozar el contenido general del plan estratégico para el servicio y la gestión organizacional.

5. CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Teniendo en cuenta los objetivos propuestos se observa que los aspectos de calidad del servicio de transporte intermunicipal de la Ruta Turbaco – Cartagena prestado por la empresa COOTRANSTUR LTDA., no son adecuados en cuanto a la atención al usuario, ya que los conductores y ayudantes no son corteses en el trato y continuamente no planifican el tiempo para el recorrido, aceleran antes de que pasajero logre abordar, la presentación y estado de la carrocería de los vehículos, por lo menos en una parte de ellos, es deplorable y poco adecuada para el servicio intermunicipal. De hecho estas situaciones se venían presentando mucho antes de la reglamentación del decreto 0480 de 2003, que restringía el acceso de los buses suburbanos a las vías internas de Cartagena, no obstante, de acuerdo al caso, se tiene que estos problemas en el servicio persisten y han empeorado la imagen de la empresa, ya que los usuarios se quejan y optan por utilizar taxis que operan como colectivos para no llegar a la Terminal de Transportes. Además, se le agrega que la comunidad desconoce realmente la naturaleza del decreto y por qué de sus razones y le atribuyen la culpa de esto a la misma COOTRANSTUR, como lo afirmaban varios conductores.

Los usuarios afirman que el servicio debe prestarse adecuadamente y que es importante que el conductor y el ayudante se capaciten o sean educados ya que ellos están llamados a ofrecer servicio, además, para las personas la satisfacción del servicio que se presta debe ser prioridad para los transportadores cooperados o dueños de los buses y que éstos exhorten a los conductores a que promuevan una actitud positiva, compromiso y amabilidad al momento de servir al cliente.

En términos generales, la calidad del servicio en cuanto a la atención al usuario, tiende a ser poco agradable para las personas que utilizan la Ruta Turbaco – Cartagena.

Por otro lado, al analizar las experiencias de la empresa COOTRANSTUR LTDA. a raíz de los efectos que ha traído el decreto 0480 de 2003, se tiene que se ha realizado reuniones de Junta Directiva para definir cuál será el futuro de la empresa, para ello emiten Informes a los Socios de la Cooperativa, en ellos explican lo que hace la Gerencia para restituir el acceso a la ciudad, ya que consideran que son los usuarios los afectados directamente y por ende, las utilidades como empresa también se observan perjudicadas.

Además, reconocen que ante una situación inesperada como fue el decreto 0480 de 2003, no poseen perspectiva del futuro para afrontar factores externos que afectan a su organización, dando por ratificado en un informe que el funcionamiento del Sistema Integrado de Transporte Masivo de Cartagena de Indias, TRANSCARIBE S.A., sean capaces de sobrevivir como empresa y dudan de cumplir con ese reto. Entonces, ¿a dónde queda la Visión de la Empresa?.

De los planes a ejecutar tienen pocos, ya que sólo apuntan a economizar costos, como la puesta en marcha de lavaderos en la parte final del patio donde quedan las instalaciones, que esperan cumplir antes de finalizar el año 2004. Pero también, han tenido pérdida de ingresos por los parqueos que se recibían en Cartagena, y que por la vigencia del decreto, dejaron de percibir esos rubros.

Los efectos del decreto también afectaron a las empresas afiliadas a la Cooperativa como son Transportes Media Luna y Renaciente, quienes otorgaban ingresos diarios por los despachos, rubros que se destinaban al pago de las afiliaciones de todos los conductores a COMFENALCO. Estos fueron suspendidos a mediados del año anterior por el caos generado por el desvío de los buses a la Terminal de Transportes de Cartagena.

De igual forma, la venta de insumos para los vehículos bajó considerablemente en un 40% con respecto al primer semestre de 2003, por tanto, se les hace un llamado a los socios a que compren los insumos para que los ingresos queden como utilidades para la Cooperativa.

Estas experiencias no han permitido a que COOTRANSTUR, como empresa logre avanzar en sus procesos de trabajo para lograr la estabilización y normalización de su actividad: el transporte de pasajeros a nivel intermunicipal, ya que se denota temor a lo que pueda venir después y que pueda llevar a la misma a su desaparición; a esto se le agrega que su administración no contempla planes estratégicos para resolución de problemas. Es decir, en términos generales, existen falencias para determinar las oportunidades futuras y aprovecharlas, así como se observa poca capacitación para afrontar las amenazas del medio externo.

En cuanto al rol de la estructura organizacional, se observa que la empresa COOTRANSTUR no se evidencia un orden claro de las actividades para lograr sus objetivos ya que las tareas se desarrollan por lo que se presente, no hay manuales de funciones, ni definición de procesos de trabajo específico, lo que explica el uso de recursos comunes en las áreas de trabajo; así el apoyo de grupos administrativos medios al igual que el trabajo que se lleva a cabo en equipo, proporcionan información de la falta de definición de los procesos a llevar. También, el hecho de aceptar que les coordinen las tareas, supervisando directamente, da una clara idea de que los empleados tienden a no responsabilizarse oportunamente del trabajo propio; aunque vale la pena destacar que COOTRANSTUR tiene como fortaleza en cuanto al rol organizacional, que el trabajo lo coordinan mediante la comunicación informal, lo que significa que es un mecanismo de *adaptación mutua*. En lo relacionado con el control de resultados, éste se lleva a cabo de acuerdo al cumplimiento de las reglas y normas, así como

la coordinación entre los niveles de la estructura con supervisión y retroalimentación de la gerencia.

La empresa COOTRANSTUR vista como un sistema de flujos funciona como vínculos variados y posee un tipo de *acoplamiento mancomunado*, ya que los distintos miembros comparten los recursos comunes, conservando su independencia en la organización.

A su vez, este flujo de acoplamiento responde en su definición a la visión que se tiene del funcionamiento de la Cooperativa, encontrándose que el tipo de visión predominante es la que se da como un sistema de constelaciones de trabajo, es decir, la Cooperativa adopta la forma de un conjunto de miembros exclusivos independientes de otros individuos que intentan tomar decisiones adecuadas a su nivel jerárquico particular. Las relaciones de trabajo al igual que la comunicación son horizontales.

Como conclusión general se tiene que la empresa COOTRANSTUR, posee una estructura organizacional carente de gestión estratégica que integre la funcionalidad de sus miembros para manejar, monitorear y controlar situaciones anómalas tanto internas como externas, por tanto, la falencia en liderazgo ha ocasionado que la información de los problemas externos no se tome con reto para actuar y decidir sobre qué hacer, esto es lo que alude al *ápice estratégico* que toda organización debe ocuparse para cumplir su misión.

5.2. Recomendaciones

Básicamente, en este capítulo se busca orientar a la empresa COOTRANSTUR LTDA., a conseguir mejorar las condiciones de servicio a los usuarios de la misma población y en general, a todas aquellas personas que se transportan por la ruta. Esto permitirá avanzar en la normalización de sus actividades, procesos de trabajo, resultados y algo importante, en la normalización de las habilidades y

conocimientos en lo referente a la preparación del personal que labora para realizar mejor su trabajo.

Para lograr esto conviene conocer sugerencias importantes relacionadas con la prestación del servicio y la gestión que lleva a cabo para administrar el mismo, siempre y cuando no interfiera con aspectos legales a las que se vean restringida, según lo contemplado en la Ley 79 de 1998 que fundamenta el Cooperativismo:

- Encontrar una manera de controlar los recursos económicos que diariamente produce cada automotor, para evitar abusos por parte de conductores y ayudantes, en lo relacionado con la entrega de tarifas reales de número de pasajeros transportados en un recorrido de ida y vuelta. De esta manera, se podría conocer la utilidad real de la producción (output) con el uso de tiqueteras, tarjetas prepagadas o el uso de torniquetes para el conteo de personas.
- Crear nuevas fuentes de ingresos con la comercialización de insumos (filtros, lubricantes, llantas, baterías, etc.) que le permitan al transportador cooperado adquirirlos a bajo costo por el hecho de ser socio.
- Ofrecer servicio extra al intermunicipal, por ejemplo, abarcar rutas de transporte urbano en especial para la periferia de la población de Turbaco, donde no llega casi transporte, pasando en un futuro a ser servicio básico, debido al crecimiento del municipio y al Plan de Ordenamiento Territorial.
- Ampliar el servicio de horario nocturno ya que en la actualidad el último bus sale a la 9:30 p.m. en sentido Turbaco – Cartagena y a las 10:30 p.m. sale el mismo en sentido contrario. La idea es que se extienda por lo menos una hora en ambas rutas.
- Reposicionar la imagen de la empresa con la comunidad e informar sobre aquellos aspectos que realmente no pueden culpabilizar a la misma, como lo fue el decreto, ya que muchas personas consideraron esto como una decisión por parte de COOTRANSTUR.

- Acorde a lo anterior, convendría dar a conocer a la comunidad de Turbaco qué quiere decir COOTRANSTUR, plantear su misión, visión y todos aquellos fundamentos que la hagan reconocer como organización, ya que la mayoría no sabía que era la empresa que administraba la ruta de buses intermunicipales de su población.
- Contemplar fusionarse con las empresas Renaciente y Media Luna como una forma de alianza para prestar servicios intraurbanos en la población.
- Se le recomienda fortalecerse como flota, para ello, se le exhorta a invertir en nuevas carrocerías y sistemas técnicos para ser competitivos, ya que a pesar del Sistema Multimodal que circulará en Cartagena, los buses tradicionales no dejarán de existir. No obstante, la Cooperativa debe prever estas situaciones para que luego vengan análisis técnicos a los vehículos que conlleven a su “chatarrización” de acuerdo con lo afirmado en el documento CONPES 3259 que reglamenta el Sistema Integrado de Transporte Masivo de Cartagena.
- En cuanto al mejoramiento del servicio para los usuarios se recomienda que éstos aborden a otra flota de buses urbanos en Cartagena, una vez llegue a la Terminal de Transportes y puedan llegar al interior de la ciudad sin pagar costo alguno, para ello COOTRANSTUR LTDA., deberá realizar alianzas con la misma, siempre y cuando sea permitido por la Ley.
- Se recomienda a los usuarios del servicio que contribuyan a la conservación de la carrocería actual y a la adquirida en un futuro con el fin de preservar su estado para poder brindar un buen servicio.
- Además, a los usuarios se les debe brindar conocimiento acerca de la empresa y sus beneficios en cuanto servicio de transporte, se les puede capacitar por medio de señalizaciones internas en los buses en aras de preservar el servicio y en cuanto al trato prestado.
- Invitar a los usuarios a participar de las actividades de promoción y publicidad del servicio para lograr los objetivos propuestos en los planes de contingencias concernientes al conocimiento de la empresa a la comunidad.

- Que los usuarios consideren que el respeto y el buen trato es un compromiso de “doble vía”, es decir, dar buen trato representa una respuesta positiva al momento de recibir un servicio por parte del conductor y el ayudante.

BIBLIOGRAFÍA

ALBRECHT, Karl y BRANFORD, Lawrence. *La Excelencia en el Servicio*. LEGIS 1996.

BERNAL, César A. *Metodología de Investigación*, página 159 – 210.

CARLSON, Jan *La Estrategia del Marketing en la Calidad del Servicio*. Mc Graw Hill Hispanoamericana. Madrid, España 2001.

CORNEJO, Miguel Angel *Círculos de Calidad*. Excellencia Editorial. México, D.F. 2001.

CHIAVENATO, Idalberto *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill Interamericana, 1998

CHIAVENATO, Idalberto *Administración en los Nuevos Tiempos*. Mc Graw Hill Interamericana S.A. 2001.

DESSLER, Gary *Administración de Personal* 6ª Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. México, D.F. 1996

ELKINS, Arthur *Administración y Gerencia: Estructuras, Funciones y Prácticas*. Fondo Educativo Interamericano. México, D.F. 1984

GINEBRA, Joan *Dirección por Servicios*. LEGIS Bogotá, D.C. 1997 Páginas 10 – 16.

HERNÁNDEZ, Manuel de Jesús y PRIMO, Clemente José. *Diagnóstico del Servicio de Transporte Público en la ciudad de Cartagena de Indias 1990 – 2001*. Tesis de Grado Universidad Tecnológica de Bolívar (sin publicar), 2002.

HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. *Metodología de la Investigación* 2ª Ed. Mc Graw Hill Interamericana. México, D.F. 1998 Páginas 58 – 61.

HOLSTEIN, Mark *Diseño Organizacional en el Siglo XXI*. Manual Moderno. México, D.F. 1999

INFANTE, Arturo; DÁVILA, Carlos; OGLIASTRI, Enrique y SUDARSKY, John *Desarrollo Organizacional*. Editorial Universitaria América LTDA. 1997

MARTÍNEZ, Juan Carlos. *Las Necesidades Sociales y la Pirámide de Maslow*. Mc Graw Hill Interamericana. México, D.F. 2001.

MASLOW, Abraham *Las Necesidades Humanas*. Manual Moderno. México, D.F. 1969. 13ª reimpresión 1999

OROZCO, Arturo *Investigación de Mercados*. Editorial Norma. Bogotá, D.C. Colombia, 1999.

PRINS, Wilfrido y HERNÁNDEZ, Manuel *Modelo de Transporte Urbano*. Tesis de Grado no publicada Unicartagena 1999.

REYNOLDS, Roger *Organizations: Designs of a Systemic Model*. Prentice Hall New Jersey, NJ. 2000.

ANEXOS

ANEXO A
ENCUESTA DE EVALUACIÓN DEL SERVICIO DE TRANSPORTE DE
COOTRANSTUR LTDA.

Objetivo:

Conocer aspectos relacionados con su posición acerca del servicio de transporte intermunicipal dada la vigencia de la orden gubernamental de no llegar hasta el casco urbano de Cartagena, en aras de contribuir a propuestas de servicio para la Cooperativa.

Instrucciones

Lea cuidadosamente las cuestiones y marque con una **X** la opción que refleje mejor su posición personal frente a la situación. No existen preguntas buenas o malas, sólo se requiere conocer una percepción del problema. Por favor, no deje ninguna pregunta sin marcar; ya que esto ayudará a lograr el objetivo.

Señale la marca sobre la casilla, o las casillas según el caso, siguiendo el presente ejemplo:

“Qué tan cerca queda la Terminal de Transportes de Cartagena de la ciudad”.

(Si su respuesta es “Muy Cerca”, coloque la equis sobre el círculo así):

Muy Cerca ' *Poco Cerca* m *Nada Cerca* m *No sabe/ No responde* m

Ahora proceda a contestar la encuesta.

1. El tipo de servicio de transporte que se ofrece actualmente al usuario es:

Excelente m Bueno m Regular m Deficiente m

2. El servicio de transporte intermunicipal Turbaco – Cartagena y viceversa, antes del decreto gubernamental, con respecto ahora se ha:

Mejorado m Se Mantiene m Empeora m No sabe m

3. El tipo de publicidad del servicio después de la situación actual, ha:

Mejorado m Se Mantiene m Empeora m No sabe m

4. El servicio que prestan los conductores y ayudantes es:

Muy agradable M, Agradable M, Poco agradable M, Muy desagradable M

5. Señale las cualidades que debe tener el Servicio de Ruta Turbaco – Cartagena y viceversa.

Actitud Positiva m

Compromiso m

Amabilidad m

Oportunidad en el servicio m

6. El servicio de transporte de la Ruta Turbaco – Cartagena y viceversa, debe ser a su criterio, ofrecido por:

El conductor personalmente m

Los Transportadores Cooperados M

Profesionales administrativos m

Líderes del gremio m

7. La Cooperativa se debe encargar de:

Interesarse por el cumplimiento de rutas m

Capacitar al personal conductor m

Buscar otras alternativas de transporte de pasajeros m

Preocuparse por satisfacer al cliente m

8. El mejoramiento de las rutas debe contemplar:

Otros sistemas de transporte y carrocería	m
Nuevos usuarios de transporte	m
Nueva competencia en transporte	m
Servicios extras al intermunicipal de pasajeros	m

9. La Cooperativa debe participar activamente en la actualidad para:

Preocuparse por el servicio prestado actualmente	m
Mejorar sus actividades internas y administrativas	m
Pensar en el empleado para mejorar el servicio	m
Capacitar al personal administrativo	m

10. Las condiciones del sistema de carrocería y operación de los vehículos es:

Muy adecuado	m
Poco adecuado	m
Nada adecuado	m
No sabe / No responde	m

Gracias por su colaboración

ANEXO B
ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE
COOTRANSTUR LTDA.

Objetivo:

Conocer aspectos relacionados con su posición acerca de la Gestión Organizacional de la Cooperativa, en lo relacionado con el servicio de transporte intermunicipal dada la vigencia de la orden gubernamental de no llegar hasta el casco urbano de Cartagena, en aras de contribuir a propuestas de mejoramiento para la misma.

Instrucciones

Lea cuidadosamente las cuestiones y marque con una **X** la opción que refleje mejor su posición personal frente a la situación. No existen preguntas buenas o malas, sólo se requiere conocer una percepción del problema. Por favor, no deje ninguna pregunta sin marcar; ya que esto ayudará a lograr el objetivo.

Señale la marca sobre la casilla, o las casillas según el caso, siguiendo el presente ejemplo:

“Qué tanto ha disminuido el flujo de pasajeros en los últimos 6 meses”.

(Si su respuesta es “30%”, coloque la equis sobre el círculo así):

30% 40% 10% No sabe/ No responde

Ahora proceda a contestar la encuesta.

1. La estructura organizativa de la Cooperativa se cimienta en un sistema

Gerencial Técnico Social Normas y Reglas

2. Después de la reglamentación del decreto, y el impacto en el servicio, la comunicación interpersonal en la empresa se ha:

Incrementado en comunicación formal

Incrementado en Comunicación informal

Decrementado en comunicación formal

Decrementado en comunicación informal m

3. Las tareas y actividades se coordinan de acuerdo con:

Comunicación con superiores m

Comportamiento de los empleados m

Trabajo en Equipo m

Apoyo administrativo medio m

4. Los procesos de trabajo desde entonces se llevan a cabo por:

Retroalimentación de la gerencia m

Decisiones de equipo m

Apoyo de grupos externos m

Trabajo y tareas pendientes m

5. La Misión de la Cooperativa se cumple por medio de:

Supervisión directa del trabajo m

Liderazgo en la Tarea m

Negociación entre administrativos m

No sabe/ No responde m

6. Los factores externos que afectan el normal desempeño de la Cooperativa se manejan y controlan por:

Datos de planeación m

Control de imprevistos m

Proyecciones y amenazas m

Noticias y comunicados m

7. Los empleados comparten y apoyan el trabajo de la Cooperativa en:

Trabajo en serie m

Uso de recursos comunes m

Distribución de las tareas m

Transformación del trabajo m

8. El control de los resultados por efectos del medio exterior se realiza por:

Cumplimiento de reglas internas de trabajo m

Coordinación del trabajo entre los niveles m

Ejecución de objetivos propuestos m

Suficiencia de materiales de trabajo m

9. La asignación de trabajo en situaciones de caos se normaliza con:

Ejecución de normas de calidad m

Motivación del personal en todos los niveles m

Estrategia de venta de servicio m

Intervención de la gerencia y directiva m

10. Los valores de la Cooperativa y la vivencia cultural en su ambiente interno, se normalizan con el desarrollo de actividades de:

Práctica de Normas de Desempeño m

Conservación de la Estructura Organizacional m

Orientación de la comunicación horizontal m

Seleccionar el personal acorde a la cultura organizacional M

Gracias por su colaboración

**ANEXO C
ESTRUCTURA ORAGNIZACIONAL DE LA EMPRESA “COOTRANSTUR”
LTDA.**