

**UNIVERSIDAD NACIONAL
TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS
ADMINISTRATIVAS PARA PROPONER MEJORAS EN
MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE
TRANSPORTE**

Autora: Bach. Erlith Fernandez Fernandez

Asesor: M.Sc. Segundo Victor Olivares Muñoz

Registro:.....

CHACHAPOYAS – PERÚ

2021

Dedicatoria

A Dios

Por la vida, la salud, la educación y la convivencia en la familia y la sociedad.

A mis padres

Luis Amado y Melvi Llaneth, por ser ejemplo y guía en las diferentes vicisitudes de la vida, principalmente en la perseverancia para alcanzar las metas.

A mi hijo

Gesú Leonel por ser fortaleza e inspiración, ser regalo divino que ilumina mis metas y me permite disfrutar desde el hogar hasta el claustro universitario de su presencia.

Erlith

Agradecimiento

A Dios por la inteligencia y la eterna compañía que fortalece el alma y el corazón.

A la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, especialmente a la Escuela Profesional de Administración de Empresas; representado por el estamento docente, estudiantil y administrativo; por ser contexto que siento idóneo para la formación profesional.

Al asesor de la tesis por su apoyo con sus conocimientos para llevar a cabo y concluir el trabajo de investigación científica.

A mis padres Luis y Melvi, por su apoyo incondicional en las diferentes etapas de mi desarrollo educacional, desde el nivel inicial hasta la universidad.

A mi esposo e hijo; por la constante compañía física y espiritual que multiplica los anhelos de autorrealización.

A Gleysi, Lluveli, Lloceli y Bryana mis hermanas; por la constancia de su amistad y apoyo; a Anllilo Luis mi hermano por ser compañía y fuente de inspiración desde el cielo.

**Autoridades de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de
Amazonas**

Dr. Policarpio Chauca Valqui

Rector

Dr. Miguel Ángel Barrena Gurbillón

Vicerrector Académico

Dra. Flor Teresa García Huamán

Vicerrectora de Investigación

Mg. Ricardo Rafael Alva Cruz

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Visto bueno del asesor de la tesis

ANEXO 3-K

VISTO BUENO DEL ASESOR DE TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL

El que suscribe el presente, docente de la UNTRM ()/Profesional externo (), hace constar que ha asesorado la realización de la Tesis titulada Evaluación de competencias administrativas para proponer mejoras en micro y pequeñas empresas de servicios de transporte

del egresado Erlith Fernandez Fernandez

de la Facultad de Ciencias económicas y administrativas

Escuela Profesional de Administración de empresas

de esta Casa Superior de Estudios.

El suscrito da el Visto Bueno a la Tesis mencionada, dándole pase para que sea sometida a la revisión por el Jurado Evaluador, comprometiéndose a supervisar el levantamiento de observaciones que formulen en Acta en conjunto, y estar presente en la sustentación.

Chachapoyas, 30 de agosto de 2021


Firma y nombre completo del Asesor



Jurado evaluador de la tesis



Dr. Carlos Alberto Hinojosa Salazar

Presidente



Mg. Alex Javier Sánchez Pantaleón

Secretario



Mg. Ester Roxana Muñoz Torres

Vocal

Constancia de originalidad de la tesis



REGLAMENTO GENERAL
PARA EL OTORGAMIENTO DEL GRADO ACADÉMICO
BACHILLER, MAESTRO O DOCTOR Y DEL TÍTULO PROFESIONAL

ANEXO 3-0

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD DE LA TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL

Los suscritos, miembros del Jurado Evaluador de la Tesis titulada:

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS PARA PROPONER MEJORAS
EN MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE TRANSPORTE

presentada por el estudiante ()/egresado (x) ERLITH FERNANDEZ FERNANDEZ

de la Escuela Profesional de Administración de Empresas

con correo electrónico institucional 7676815751@untrm.edu.pe

después de revisar con el software Turnitin el contenido de la citada Tesis, acordamos:

- La citada Tesis tiene 12 % de similitud, según el reporte del software Turnitin que se adjunta a la presente, el que es menor (x) / igual () al 25% de similitud que es el máximo permitido en la UNTRM.
- La citada Tesis tiene _____ % de similitud, según el reporte del software Turnitin que se adjunta a la presente, el que es mayor al 25% de similitud que es el máximo permitido en la UNTRM, por lo que el aspirante debe revisar su Tesis para corregir la redacción de acuerdo al Informe Turnitin que se adjunta a la presente. Debe presentar al Presidente del Jurado Evaluador su Tesis corregida para nueva revisión con el software Turnitin.



Chachapoyas, 17 de Noviembre del 2021

SECRETARIO

Mg. Alex Javier Sánchez Pantaleón

VOCAL

Mg. Ester Roxana Muñoz Torres

PRESIDENTE

Dr. Carlos A. Hinojosa Salazar

OBSERVACIONES:

Acta de sustentación de la tesis



REGLAMENTO GENERAL
PARA EL OTORGAMIENTO DEL GRADO ACADÉMICO DE
BACHILLER, MAESTRO O DOCTOR Y DEL TÍTULO PROFESIONAL

ANEXO 3-Q

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL

En la ciudad de Chachapoyas, el día 16 de Diciembre del año 2021, siendo las 16:00 horas, el aspirante: Erlith Fernandez Fernandez, defiende en sesión pública presencial () / a distancia () la Tesis titulada: Evaluación de competencias administrativas para proponer mejoras en micro y pequeñas empresas de servicios de transporte, teniendo como asesor a M.Sc. Segundo Víctor Olivares Muñoz, para obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas, a ser otorgado por la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas; ante el Jurado Evaluador, constituido por:

Presidente: Dr. Carlos Alberto Hinojosa Salazar

Secretario: Mg. Alex Javier Sánchez Pantaleón

Vocal: Mg. Ester Roxana Muñoz Torres

Procedió el aspirante a hacer la exposición de la Introducción, Material y métodos, Resultados, Discusión y Conclusiones, haciendo especial mención de sus aportaciones originales. Terminada la defensa de la Tesis presentada, los miembros del Jurado Evaluador pasaron a exponer su opinión sobre la misma, formulando cuantas cuestiones y objeciones consideraron oportunas, las cuales fueron contestadas por el aspirante.

Tras la intervención de los miembros del Jurado Evaluador y las oportunas respuestas del aspirante, el Presidente abre un turno de intervenciones para los presentes en el acto de sustentación, para que formulen las cuestiones u objeciones que consideren pertinentes.

Seguidamente, a puerta cerrada, el Jurado Evaluador determinó la calificación global concedida a la sustentación de la Tesis para obtener el Título Profesional, en términos de:

Aprobado ()

Desaprobado ()

Otorgada la calificación, el Secretario del Jurado Evaluador lee la presente Acta en esta misma sesión pública. A continuación se levanta la sesión.

Siendo las 17:11 horas del mismo día y fecha, el Jurado Evaluador concluye el acto de sustentación de la Tesis para obtener el Título Profesional.

SECRETARIO

Mg. Alex Javier Sánchez Pantaleón

VOCAL

Mg. Ester Roxana Muñoz Torres

PRÉSIDENTE

Dr. Carlos A. Hinojosa Salazar

OBSERVACIONES:

Índice

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Autoridades de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas	iv
Visto bueno del asesor de la tesis	v
Jurado evaluador de la tesis	vi
Constancia de originalidad de la tesis.....	vii
Acta de sustentación de la tesis.....	viii
Índice	ix
Índice de tablas	xi
Índice de figuras.....	xv
Resumen.....	xviii
Abstract.....	xix
I. INTRODUCCIÓN	20
II. MATERIAL Y MÉTODOS.....	25
2.1. Lugar de ejecución	25
2.2. Diseño de la investigación.....	25
2.3. Metodología.....	26
2.4. Población, muestra y muestreo.....	27
2.5. Análisis de datos.....	28
III. RESULTADOS.....	29
3.1. Diagnóstico en el rubro de servicios de transporte en micro y pequeñas empresas en la ciudad de Chachapoyas – 2021	29
3.2. Determinación de la calidad y cantidad de competencias administrativas en micro y pequeñas empresas de servicios de transporte en la ciudad de Chachapoyas – 2021	31
3.3. Comparación la calidad y cantidad de competencias administrativas en micro y pequeñas empresas de la ciudad de Chachapoyas, con competencias basado en las teorías y desempeños de la administración.....	31

3.4.	Propuesta de mejoras en las competencias administrativas y su desarrollo para la gestión de micro y pequeñas empresas de servicios de transporte en la ciudad de Chachapoyas	34
IV.	DISCUSIÓN	38
V.	CONCLUSIONES	42
VI.	RECOMENDACIONES	43
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	44
	ANEXOS.....	46

Índice de tablas

Tabla 1. Diagnóstico de las competencias administrativas en micro y pequeñas empresas de transporte en la ciudad de Chachapoyas	29
Tabla 2. Valoración de la calidad y cantidad de competencias administrativas según dimensiones e indicadores	31
Tabla 3. Ideas para solución en cada dimensión según el indicador de acuerdo a las respuestas de la encuesta. (Ver anexo 5)	32
Tabla 4. Propuesta de priorización y tiempo aproximado de ejecución de cada propuesta	36
Tabla 5. Indicadores para realizar el seguimiento de las actividades de mejora.	37
Tabla 6. Datos generales de las personas encuestadas.....	57
Tabla 7. Registros de respuestas de la encuesta – preguntas de 1 al 10	60
Tabla 8. Registros de respuestas de la encuesta – preguntas de 11 al 20	62
Tabla 9. Registros de respuestas de la encuesta – preguntas de 21 al 30	64
Tabla 10. Registros de respuestas de la encuesta – preguntas de 31 al 37	66
Tabla 11. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia al género.....	68
Tabla 12. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia al cargo que ejerce en la empresa.	68
Tabla 13. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a la edad.	68
Tabla 14. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia al nivel de instrucción.	69
Tabla 15. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a la experiencia en la empresa.	69
Tabla 16. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia si ha realizado o participado en la elaboración de un plan de administración de la empresa	69
Tabla 17. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si conoce y desempeña el trabajo bajo la gestión administrativa por procesos.....	70
Tabla 18. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si conoce y participa en la ejecución de estrategias para el desarrollo de la empresa según la visión, misión, objetivos y política.....	70
Tabla 19. ¿Tu empresa tiene un organigrama y conoces de qué área dependes?.....	70
Tabla 20. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si mediante un documento le fueron entregadas todas las funciones, las conoce y las cumple	71

Tabla 21. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si considera necesario el trabajo en grupos, tener en cuenta las opiniones y sugerencias de todos los trabajadores de la empresa.....	71
Tabla 22. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si sería necesario establecer e imponer reglas o normas estrictas en la empresa y posibles sanciones en tu trabajo.	71
Tabla 23. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si ha participado y se te siente cómodo en trabajos en grupos para algunas funciones.	72
Tabla 24. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si cree necesario o importante el control de ingresos y egresos en la empresa como parte de la mejora continua.....	72
Tabla 25. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si ha calculado, sabe que se registra el cálculo permanente de datos, su análisis y la ayuda para la toma de decisiones.....	72
Tabla 26. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si las decisiones son exclusivas de los gerentes y dueños de la empresa.....	73
Tabla 27. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia si para la toma de decisiones consulta a sus superiores	73
Tabla 28. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a que si cree necesario otorgar información específica así los clientes no lo soliciten de forma obligatoria.....	73
Tabla 29. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a que si sería necesario aceptar siempre las sugerencias de los clientes de la empresa de transporte; entendiendo que el cliente siempre tiene la razón.	74
Tabla 30. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a que si cree que es necesario el cambio continuo en su área de trabajo o empresa	74
Tabla 31. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia, si es el caso que ha realizado acciones creativas para el desarrollo de su empresa?.....	74
Tabla 32. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia, si es el caso que ha realizado acciones innovadoras para el desarrollo de su empresa.	75
Tabla 33. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si cree necesario que sus indicaciones, ideas o sugerencias sean consideradas en la empresa.....	75
Tabla 34. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si conoce y ejecuta funciones diarias para los efectos de la publicidad y en general para el marketing en la empresa.	75

Tabla 35. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia, si es el caso que en la empresa se preocupan por motivar a los empleados y clientes para preferir los servicios que ofrecen.....	76
Tabla 36. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si sería oportuno que lo convoquen a su empresa algunos días no laborables para actividades de integración.	76
Tabla 37. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si siente satisfacción por el trabajo que realiza.....	76
Tabla 38. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si se siente cómodo en el trabajo que realiza	77
Tabla 39. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si le importaría participar de forma ad honorem en la planificación de la empresa.	77
Tabla 40. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia, si es el caso que cree que es empático, amable o considerado con sus compañeros de trabajo y sus compañeros hacen lo mismo con usted.....	77
Tabla 41. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si cumple sus funciones en la empresa con honestidad y lealtad a los clientes	78
Tabla 42. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia, si es el caso que participa en grupos o se integra a sus compañeros para actividades de confraternidad.	78
Tabla 43. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si es invitado siempre a formar trabajos en equipo en la empresa para trabajos específicos.	78
Tabla 44. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia, al caso que se programa cursos de capacitación fuera del horario de trabajo podría asistir.....	79
Tabla 45. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia, si es el caso que las decisiones que ha tomado fueron reflexivas penando en la condición del cliente.	79
Tabla 46. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia, a si es el caso que las decisiones que alguna vez ha tomado habrían influido en la comodidad del cliente.	79
Tabla 47. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si es amable con los clientes; si un cliente es complicado o especial en sus exigencias por el servicio de transporte, ha logrado manejar aquella situación.....	80
Tabla 48. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia, a si es el caso que ha contribuido a la empresa con formas de innovación para mejorar el servicio de transporte.	80

Tabla 49. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia, a si es el caso que escucha las opiniones de sus compañeros y ello también escuchan a usted en la empresa.	80
Tabla 50. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si se siente motivado con las metas y la calidad de compañeros que tiene en la empresa.....	81
Tabla 51. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si se siente motivado por el sueldo que le otorgan.....	81
Tabla 52. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia, si es el caso que otorgaría horas extras no remuneradas a algunas actividades para capacitarse en atención a los clientes de una empresa.....	81
Tabla 53. Conclusión de las respuestas e ideas de solución para cada pregunta según dimensión e indicador.....	103

Índice de figuras

Figura 1. Plano de ubicación - Terminal Terrestre de Chachapoyas - Google Maps	25
Figura 2. Propuestas de mejora en base a los resultados de la encuesta por cada indicador y la dimensión correspondiente.	33
Figura 3. Cargo desempeñado por las personas encuestadas en las empresas.	82
Figura 4. Género de las personas encuestadas en las empresas.	82
Figura 5. Rango de edades de las personas encuestadas en las empresas.	83
Figura 6. Nivel de instrucción de las personas encuestadas en las empresas	83
Figura 7. Experiencia de las personas encuestadas en las empresas	84
Figura 8. Realización y participación en elaboración de plan de administración de la empresa.	84
Figura 9. Conocimiento y desempeño en el trabajo bajo la gestión administrativa por procesos	85
Figura 10. Conocimiento y participación en ejecución de estrategias en la empresa según la visión, misión, objetivos y política.	85
Figura 11. Tenencia de un organigrama y conocimiento de qué área depende en la empresa.	86
Figura 12. Otorgamiento de funciones mediante documento para conocimiento y cumplimiento.	86
Figura 13. Consideración del trabajo colectivo y democrático en la empresa	87
Figura 14. Necesidad de establecer e imponer reglas o normas estrictas en la empresa y posibles sanciones.	87
Figura 15. Participación y comodidad en trabajos en grupos para algunas funciones ...	88
Figura 16. Necesidad o importancia del control de ingresos y egresos en la empresa como parte de la mejora continua	88
Figura 17. Realización de cálculos, registros de datos, su análisis y la toma de decisiones	89
Figura 18. Decisiones exclusivas de los gerentes y dueños de la empresa.	89
Figura 19. Toma de decisiones en consulta a sus superiores	90
Figura 20. Necesidad de otorgar información específica así los clientes no lo soliciten.	90

Figura 21. Necesidad de aceptar siempre las sugerencias de los clientes de la empresa; entendiendo que el cliente siempre tiene la razón.	91
Figura 22. Necesidad del cambio continuo en su área de trabajo o empresa	91
Figura 23. Proposición y realización de acciones creativas para el desarrollo de la empresa	92
Figura 24. Proposición y realización de acciones innovadoras para el desarrollo de la empresa	92
Figura 25. Consideración de tus indicaciones, ideas o sugerencias en la empresa.....	93
Figura 26. Conocimiento y ejecución de funciones diarias en publicidad y en general para marketing.	93
Figura 27. Preocupación en la empresa por motivar a empleados y clientes para preferir los servicios ofertados.....	94
Figura 28. Convocatoria a la empresa algunos días no laborables para actividades de integración.	94
Figura 29. Satisfacción por el trabajo que realiza en la empresa.....	95
Figura 30. Comodidad en el trabajo que realiza en la empresa.	95
Figura 31. Participación de forma ad honorem en la planificación de la empresa.	96
Figura 32. Creencia si existe empatía, amabilidad o consideración con compañeros de trabajo y viceversa.	96
Figura 33. Cumplimiento de funciones en la empresa con honestidad y lealtad a los clientes.	97
Figura 34. Participación en grupos o integrado a compañeros para actividades de confraternidad.	97
Figura 35. Invitación a formar trabajos específicos en equipo en la empresa.	98
Figura 36. Posibilidad de participación en programa cursos de capacitación fuera del horario de trabajo.	98
Figura 37. Decisiones tomadas fueron reflexivas pensando en la condición del cliente.	99
Figura 38. Decisiones que ha tomado habrían influido en la comodidad del cliente.	99
Figura 39. Percepción de amabilidad con los clientes; cliente complicados o especial en sus exigencias por el servicio de transporte.	100
Figura 40. Contribuido a la empresa con innovación para mejorar el servicio de transporte.	100
Figura 41. Percepción si escucha las opiniones de sus compañeros y viceversa en la empresa.	101

Figura 42. Sentimiento de motivación con las metas y la calidad de compañeros en la empresa.	101
Figura 43. Sentimiento de motivación con el sueldo que le otorgan en la empresa.	102
Figura 44. Posibilidad de otorgar horas extras no remuneradas a algunas actividades para capacitarse en atención a los clientes de una empresa.	102

Resumen

El objetivo de la investigación fue evaluar las competencias administrativas en micro y pequeñas empresas de servicios de transporte en la ciudad de Chachapoyas – 2021 para proponer mejoras; para lo cual se utilizó el método descriptivo transeccional porque se realizó la recolección, análisis y evaluación de información a partir del diseño y validación de una encuesta de 37 ítems relacionadas con competencias administrativas de los trabajadores en las dimensiones del saber conocer, hacer, ser y convivir; 10 indicadores; se trabajó con una muestra de 27 micro y pequeña empresas y 47 trabajadores encuestados; los datos recolectados se sometieron a análisis de frecuencias mediante gráficas de Pareto; determinando en general un desempeño empírico en funciones y actividades dentro de la empresa; específicamente debilidades en conocimientos y prácticas; sin embargo muestran fortalezas relacionadas con la actitud individual y colectiva para el trabajo; resaltando la predisposición para la mejora; en base a ello se propuso 10 actividades con niveles de priorización que en resumen es revisar o realizar la gestión administrativa de planificación, organización, manejo de recurso humano, dirección y control teniendo como centro de atención el desarrollo de competencias de los trabajadores como base de la mejora continua del servicio con indicadores de eficiencia, eficacia y productividad.

Palabras claves: empresa, transporte, evaluación, competencia, trabajador, mejora.

Abstract

The objective of the research was to evaluate the administrative competences in micro and small transport service companies in the city of Chachapoyas - 2021 to propose improvements; For which the descriptive method transectional was used because the collection, analysis and evaluation of information was carried out from the design and validation of a survey of 37 items related to the administrative competences of the workers in the dimensions of knowing, doing, being and knowing. live together; 10 indicators; We worked with a sample of 27 micro and small companies and 47 workers surveyed; the collected data were subjected to frequency analysis using Pareto charts; determining in general an empirical performance in functions and activities within the company; specifically weaknesses in knowledge and practices; However, they show strengths related to the individual and collective attitude to work; highlighting the predisposition for improvement; Based on this, 10 activities were proposed with levels of prioritization, which in summary is to review or carry out the administrative management of planning, organization, management of human resources, direction and control, taking as the focus of attention the development of workers' competencies as the basis of continuous improvement of the service with indicators of efficiency, effectiveness and productivity.

Keywords: company, transport, evaluation, competition, worker, improvement.

I. INTRODUCCIÓN

En el desarrollo económico de las diferentes sociedades del mundo se sabe que el papel fundamental pasa por el funcionamiento y el éxito de una empresa, ya que es fuente de generación de empleo y riqueza; en ese sentido podemos referirnos a la tendencia mundial por la responsabilidad social empresarial ya que es el concepto como las empresas se relacionan o influyen en la sociedad; entendiéndose entonces que la dualidad sociedad empresa se debe entender como una alianza estratégica para el bienestar de ambos, bajo el concepto de desarrollo sostenible, (Sánchez, 2015); aquello significa que la empresa y la sociedad siempre tienen que ir juntos en la búsqueda del bienestar y más aún si se trata de una empresa de servicios de cualquier tamaño; en cualquier contexto social; especialmente en los países calificados como economías emergentes. Guerrero (2018), por ejemplo resalta la importancia de las empresas de servicios en el avance del desarrollo económico del país de Ecuador, al nivel que su funcionamiento aporta al 60% de PIB; la explicación de esa realidad radica en la existencia de empresas de servicios creadas en base a emprendimientos o pequeños negocios; en general en todo el mundo existe una finalidad básica de las naciones y sus empresas que es la competitividad en la oferta de servicios de transportes, comunicaciones, turismo, alimentación entre otros; Morelo y Valadez (2005), mencionan que a la luz de los resultados el desarrollo de empresas de servicios ocupan una posición única y vital en las economías más avanzadas y va mejorando paulatinamente en países en vías de desarrollo; al nivel de concentrar en promedio el 66.67% aproximadamente del empleo total en diferentes países.

Podemos resaltar la importancia del desarrollo de las empresas de servicios de cualquier tamaño y en diversos contextos sociales en el mundo, ahora desde el punto de vista del funcionamiento auténtico de una empresa de servicios, su administración en ello la planificación, organización, manejo de recurso humano, dirección y control; en ese sentido, se tiene la convicción que el punto principal y fundamental para el éxito empresarial está en el recurso humano, en sus capacidades, sus competencias y sus desempeños; Najul (2011), en el estudio “El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio” realizado en Venezuela; menciona que si una empresa de servicios no da al cliente lo que solicita o no llena sus expectativas, poniendo énfasis en la atención, la empresa está condenada a desaparecer; Garmendia (2015), en su investigación, “Competencias gerenciales de los empresarios de las pymes fronterizas, su realidad

contextual y su éxito, trabajo realizado en Venezuela, concluye que los empresarios inmersos en el estudio tienen experiencia técnica y pocas habilidades conceptuales; esa deficiencia es reemplazada por cualidades actitudinales, intuitivas y creativas; es decir lo ideal sería tener competencias integrales que potencien el desarrollo de aquellas empresas; Gil (2007), en su trabajo, “La evaluación de competencias laborales”, realizado en España, menciona la importancia de la evaluación de competencias como un proceso de gestión de los recursos humanos, inicialmente basado en la selección para el ingreso y el seguimiento de los desempeños con propuestas de mejora; en ello resaltamos que la evaluación debe consistir en una descripción específica e integral de cada puesto laboral, expresada en competencias inherentes para el desempeño evidenciado en comportamientos observables y medibles; Salinas y Escalante (2012), en la investigación “Capacitación y adiestramiento de personal: el camino al éxito de la empresa” realizada en México; mencionan que se logrará mejor rendimiento dentro de las diferentes áreas de trabajo mediante el manejo de personal altamente calificado y capacitado; donde la capacitación en las empresas se tiene que entender que es una inversión y no un gasto, ya que aumenta la productividad lo cual es importante para la rentabilidad; González, Hinojo y López (2017), en su trabajo “Competencias gerenciales de los administradores de empresas en Bucaramanga y su área metropolitana (Colombia)”, concluyen que las competencias y desempeños de administradores en un contexto debe estar basado en un estado variable en relación a los cambios económicos, políticos, culturales, geográfico, sociales, entre otros; Moreno, et al (2016), en el trabajo “Perfil del administrador: construcción a partir de la experiencia Tuning-Colombia”; concluyen que formar personas en función de sus competencias permite lograr tener recurso humano para transformar organizaciones, lograr mejoras con dinamismo y resolución de situaciones complejas; de forma integral llevando a la sociedad al desarrollo.

Las empresas en el mundo son las instituciones básicas para el desarrollo de la economía ya que generan utilidades y son fuente de trabajo, el éxito y prosperidad de la misma depende de diversos factores, dentro de los cuales el recurso humano es vital y se considera la primera fuerza, en ese sentido, se valora diversas investigaciones relacionadas con la gestión, se clasifican en inherentes y coadyuvantes, se determinan las que deben ser desarrolladas y se diferencian las percepciones entre empleadores y académicos que concuerdan mayoritariamente en las competencias por desarrollar, lo que podría ayudar a facilitar consensos para estrategias y políticas. (Cabeza, Castrillón, &

Lombana, 2012); las competencias son base del éxito de las personas en ese sentido se introduce el concepto de competencias, como el desempeño eficiente en un trabajo o profesión al combinar efectivamente conocimientos, habilidades, valores y actitudes en un contexto dado (Tirado, y otros, 2007).

Las competencias son inherentes a las personas como seres individuales y sociales; construye perfiles profesionales que al desarrollarlos bajo un aprendizaje ordenado confluyen en el éxito laboral; en ese sentido existe las dimensiones a desarrollar que es el aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a convivir (Delors, 1994)

Es muy importante analizar y evaluar que los administradores en la actualidad en un contexto determinado son capaces de gestionar el talento, basado en las competencias cognitivas, conductuales y técnicas del personal; en ese sentido en un estudio descriptivo – correlacional a 219 ejecutivos en la función de manejo recursos humanos; intentando correlacionar competencias técnicas y cognitivas del perfil del administrador, así como la identificación formas de administrar, concluyen que se identifica el gestor administrativo, el gestor de recursos humanos y sólo en sus formas de concebir al hombre y de percibir al personal se observa como gestor del talento humano. (Liquidano , 2006); a ello se adiciona la importancia del estudio de la cultura organizacional que depende de cada contexto para lo cual es necesario seguir adaptando los instrumentos a las necesidades, a contextos, a regiones y generar así la comprensión global; cada nuevo investigador deberá indagar si el método usado en tal caso es el más apropiado, y más aún, deberá profundizar hasta que se genere una herramienta eficaz que caracterice dicho constructo y mida su preeminencia en todo sistema. (Cújar, Ramos , Hernández , & López, 2013)

La administración de la organización en la empresa se encuentra determinado por competencias que tienen los gestores entendiendo la cultura, en ese sentido se muestran que diferentes tipos de cultura tienen efectos distintos sobre la innovación, en concreto que la cultura de tipo adhocrático favorece la innovación, mientras que de tipo jerárquico la afecta negativamente (Naranjo, Jiménez , & Sanz, 2012); las competencias de los administradores, son aspectos básicos para la gestión de empresas, es imposible que una empresa tenga éxito si es que está siendo administrado por un gerente con competencias limitadas; identificaron 27 competencias genéricas y 20 específicas en Administración

definidas por Tuning – Latinoamérica, se realizó un contraste con opiniones de académicos, estudiantes, egresados y empleadores. (Daza, Charris, & Vilorio, 2015).

Los directivos deben crear un diseño organizativo internamente consistente que facilite el desarrollo de estrategias competitivas. De esta forma, pueden favorecer la participación proactiva de los trabajadores en las decisiones de la empresa a través de la descentralización del proceso de toma de decisiones, y promover la complejidad organizativa con el propósito de crear un espacio de trabajo en el que cada individuo pueda hacer uso de su especialización y al mismo tiempo, beneficiarse de la especialización de sus compañeros, como resultado de la interacción entre diferentes departamentos y niveles jerárquicos (Claver, Pertusa, & Molina, 2011).

La realidad de la empresa peruana, tiene diversos contextos para su análisis, de allí se destaca la diferencia de empresas y su desarrollo según área geográfica, demostrando mayor desarrollo empresas de la región costa y empresas ubicadas en ciudades más cercanas a la capital del país (Prompex, 2016); asimismo es la región costa la que alberga a la mayor cantidad de población peruana con cerca del 72% (INEI, 2017); indicando mayor fuerza laboral en estos contextos; de igual forma existe mayor facilidad para la comercialización, el acceso a la tecnología y la capacitación del personal de acuerdo a los diferentes niveles en la toma de decisiones; otras regiones como la sierra y la selva sustentan su desarrollo con la asistencia del gobierno o dinero que viene del canon minero.

La región Amazonas, la ciudad de Chachapoyas se ubican en la sierra y ceja de selva; es un contexto donde el desarrollo empresarial es mínimo, dado el caso que no se tiene un desarrollo significativo al nivel que no se aporta al PBI ni en el 1%; específicamente se observa presencia de micro y pequeñas empresas en los diferentes rubros de la productividad; en este caso al referirnos a las micro y pequeñas empresas del sector transportes se encuentran evidentemente diversas problemáticas, dentro de los cuales estaría el caso de las competencias del recursos humano; se incidió en este aspecto por vivencias directas en ese contexto; casos de micro y pequeñas empresas de transporte que se declaran en quiebra o concluye su funcionamiento en poco tiempo de actividades; entonces se infirió en ¿Cuáles son las competencias administrativas en micro y pequeñas empresas de servicios de transporte en la ciudad de Chachapoyas - 2021, para ser evaluadas y proponer mejoras?; razón por la cual se propone el siguiente trabajo porque

se está convencido que se necesita mejor gestión empresarial para intentar posicionar mejor a las micro y pequeñas empresas de transporte y puedan generar mayores ingresos y mejores servicios; teniendo como objetivo general de la investigación “evaluar las competencias administrativas en micro y pequeñas empresas de servicios de transporte en la ciudad de Chachapoyas – 2021 para proponer mejoras” y objetivos específicos, diagnosticar la realidad empresarial en el rubro de servicios de transporte en micro y pequeñas empresas en la ciudad de Chachapoyas – 2021; determinar cuál es la calidad y cantidad de competencias administrativas en micro y pequeñas empresas de servicios de transporte en la ciudad de Chachapoyas – 2021; comparar la calidad y cantidad de competencias administrativas en micro y pequeñas empresas de servicios de la ciudad de Chachapoyas, con competencias basadas en las teorías y desempeños de la administración; y proponer mejoras en las competencias administrativas y su desarrollo para la gestión de micro y pequeñas empresas de servicios de transporte en la ciudad de Chachapoyas.

II. MATERIAL Y MÉTODOS

2.1. Lugar de ejecución

La investigación se llevó a cabo en la ciudad de Chachapoyas, provincia de Chachapoyas, región Amazonas, Perú; en lo específico la recolección de información se realizó en el terminal terrestre de la misma ciudad.

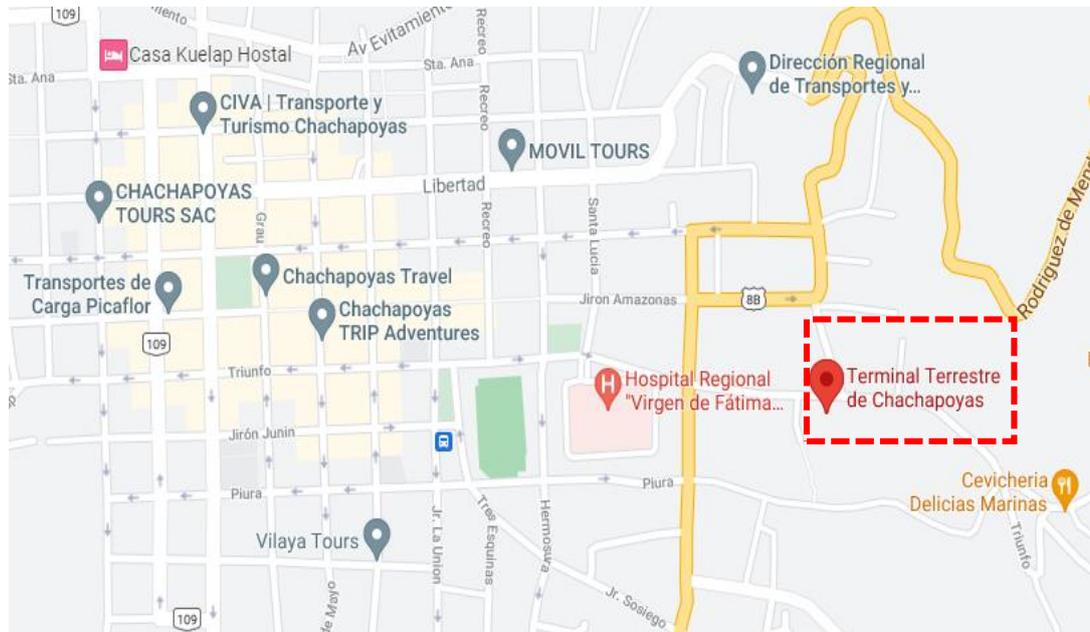


Figura 1. Plano de ubicación - Terminal Terrestre de Chachapoyas - Google Maps

2.2. Diseño de la investigación

La investigación utilizó un diseño no experimental; del tipo descriptivo transeccional; porque la investigación se centró en analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado.

El diagrama de este tipo de investigación fue el siguiente:

Esquema:



Donde:

M = Empresas de servicios representados por un mínimo de 2 y un máximo de 5 trabajadores por empresa.

V_1 = Competencias administrativas

2.3. Metodología

Para producir los datos u información que proporcionen evidencia de los hallazgos de la investigación se utilizó la aplicación de encuestas respetivamente validadas por expertos, análisis de respuestas y evaluación de información según cada dimensión considerada y sus respectivos indicadores sobre las competencias administrativas y de desempeño del recurso humano de micro y pequeñas empresas de servicios de transporte en la ciudad de Chachapoyas.

La recolección de información fue mediante la aplicación de encuestas (Anexo 1) directamente a los trabajadores de las empresas consideradas dentro de la muestra; posterior a ello las encuestas fueron procesadas mediante Excel y SPSS. En base al análisis de frecuencias en las respuestas se procedió a diseñar gráficas de Pareto, mediante la cual se priorizó las propuestas de mejora; es decir los resultados fueron evaluados y de acuerdo a ello se diseñó una propuesta para la mejora de competencias administrativas en las empresas de servicios de transporte en la ciudad de Chachapoyas; las cuales se harán llegar a cada uno de las empresas como contribución.

Se consideró como variable de estudio las “Competencias administrativas en micro y pequeñas empresas de servicios de transporte de la ciudad de Chachapoyas – 2021”, que según la OIT la competencia es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello, en la investigación fue la medición de las competencias administrativas en el manejo en los diferentes niveles de desempeño en una empresa de servicios de la ciudad de Chachapoyas, según las dimensiones de Saber hacer, Saber conocer, Saber ser y Saber convivir; y los indicadores de planificación, organización, liderazgo y manejo de la dirección; trabajo en equipo, registro contable, toma de decisiones, orientación al cliente, creatividad e innovación, comunicación efectiva, motivación, compromiso, satisfacción laboral y ergonomía.

En base a los resultados de la investigación se ha propuesto actividades de mejora que constará de las siguientes partes:

- Introducción
- Identificación del área de mejora
- Principales causas del problema
- Objetivo
- Acciones de mejora
- Planificación de las acciones de mejora
- Seguimiento de las actividades de mejora

2.4. Población, muestra y muestreo

Población: estuvo representada por el total de micro y pequeñas empresas que brindan servicios de transporte en la ciudad de Chachapoyas -2021.

A la fecha se contabilizó un total de 48 micro y pequeñas empresas de Transporte que tienen funcionamiento en la ciudad de Chachapoyas según datos del Registro nacional de la micro y pequeña empresa; pero de un registro de 2016.

Criterios de inclusión: Empresas con registro legal y funcionamiento en la ciudad de Chachapoyas

Muestra: la muestra que se utilizó para el presente estudio se obtuvo mediante una fórmula de cálculo de muestras para investigaciones sociales, que se detalla a continuación:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{E^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n= número de muestra

N = población

p = probabilidad de éxito 0.5 (50%)

q = probabilidad de fracaso 0.5 (50%)

E= Error máximo tolerable 0.05 (5%)

Z^2 = Nivel de confianza 95% (se trabaja con valor (1.96))

De acuerdo a la cantidad de la población contabilizada y al determinar la muestra mediante la fórmula; se concluyó el criterio investigativo de manejar las 27 micro y pequeñas empresas de transporte como muestra, donde se aplicó la encuesta mínimo a un trabajador por cada una.

Muestreo: la selección de micro y pequeñas empresas de servicio de transporte se realizó de manera aleatoria simple; tratando de trabajar con micro y pequeñas empresas en igual porcentaje, de ser posible y entrevistando a dos trabajadores mínimo de cada micro y pequeña empresa.

2.5. Análisis de datos

Los datos recolectados fueron analizados mediante el procesamiento en software Excel, donde se proyectó gráficas, tablas y cálculos específicos como frecuencias simples y acumuladas, promedios, varianzas, etcétera; que ayuden u otorguen sustento estadístico a la investigación.

La información recolectada fue codificada y procesada a partir del formato del software estadístico SPSS versión 20 y del programa Excel versión 2019, de los cuales se obtuvieron tablas de distribuciones de frecuencias absolutas y porcentuales, simples y acumuladas; en base a ello se construyó las gráficas de Pareto, partir de lo cual se llegó a conclusiones por cada pregunta,

III. RESULTADOS

3.1. Diagnóstico en el rubro de servicios de transporte en micro y pequeñas empresas en la ciudad de Chachapoyas – 2021

Tabla 1. Diagnóstico de las competencias administrativas en micro y pequeñas empresas de transporte en la ciudad de Chachapoyas

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recursos humanos jóvenes de diferentes géneros. ➤ Aceptan y valoran trabajos en grupos para algunas funciones. ➤ Valoran la necesidad de control de ingresos y egresos en la empresa como parte de la mejora continua ➤ Entienden la necesidad de otorgar información específica así los clientes no lo soliciten. ➤ Valoran la necesidad de aceptar siempre las sugerencias de los clientes de la empresa; entendiendo que el cliente siempre tiene la razón. ➤ Proponen o han realizado acciones creativas para el desarrollo de la empresa. ➤ Algunas veces han propuesto y realizado acciones innovadoras para el desarrollo de la empresa. ➤ Predisponen de ideas o sugerencias para la empresa y sean consideradas. ➤ Algunas veces existe preocupación en la empresa por motivar a empleados y clientes para preferir los servicios ofertados. ➤ Es probable que asistan a convocatoria a la empresa algunos días no laborables para actividades de integración. ➤ Algunas veces sienten satisfacción por el trabajo que realiza en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El recurso humano mayoritariamente no es profesional ➤ Ninguna vez, una vez o pocas veces ha participado en la elaboración de un plan de administración. ➤ Ninguna vez, una vez o pocas veces ha conocido y desempeñado el trabajo bajo gestión administrativa de procesos. ➤ Algunas veces o una vez ha conocido y participado en ejecución de estrategias para el desarrollo de la empresa. ➤ La mayoría desconocen que en la empresa exista un organigrama. ➤ Ninguna vez o algunas veces, las funciones le fueron entregadas mediante documento. ➤ La mayoría de veces no se tiene en cuenta las opiniones y sugerencias de todos los trabajadores de la empresa. ➤ Desean que se imponga reglas o normas estrictas en la empresa y posibles sanciones en tu trabajo ➤ Desconocen que se registra el cálculo permanente de datos, su análisis y la ayuda para la toma de decisiones ➤ Las decisiones son exclusivas de los gerentes y dueños de la empresa. ➤ La toma de decisiones es altamente dependiente o en consulta sus superiores.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Algunas veces sienten comodidad en el trabajo que realiza en la empresa. ➤ Existe predisposición a la posibilidad de participar de forma ad honorem en la planificación de la empresa ➤ Algunas veces tienen la percepción que si existe empatía, amabilidad o consideración con compañeros de trabajo y viceversa. ➤ Cumplen funciones en la empresa con honestidad y lealtad a los clientes. ➤ Existe predisposición en relación a la posibilidad de participación en programa cursos de capacitación fuera del horario de trabajo. ➤ La mayoría de veces las decisiones tomadas fueron reflexivas pensando en la condición del cliente. ➤ Sienten que las decisiones tomadas habrían influido en la comodidad del cliente. ➤ Existe la percepción que si se escucha las opiniones de sus compañeros y viceversa en la empresa. ➤ Algunas veces se ha sentido motivado con el sueldo que le otorgan en la empresa. ➤ Algunas veces si otorgarían horas extras no remuneradas a algunas actividades para capacitarse en atención a los clientes de una empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existe desacuerdo con la necesidad del cambio continuo en su área de trabajo o empresa. ➤ No tiene conocimiento que ha ejecutado de funciones diarias en publicidad y en general para marketing. ➤ No existiría preocupación en la empresa por motivar a empleados y clientes para preferir los servicios ofertados. ➤ Algunos no están de acuerdo con la convocatoria de días no laborables para actividades de integración. ➤ Algunos no sienten satisfacción por el trabajo que realiza en la empresa. ➤ Algunos no sienten en el trabajo que realiza en la empresa. ➤ Pocas veces participan en grupos o integrado a compañeros para actividades de confraternidad. ➤ Pocas veces existe invitación a formar trabajos específicos en equipo en la empresa. ➤ Algunas veces tienen la percepción que son amables con los clientes; cliente complicados o especiales por el servicio de transporte. ➤ Algunas veces ha contribuido a la empresa con innovación para mejorar el servicio de transporte. ➤ Pocas veces se siente motivado con las metas y la calidad de compañeros en la empresa.
---	---

Según el análisis y evaluación de figuras 3 al 44 (Anexo 4) resultado de encuestas y las conclusiones de las respuestas (Tabla 53 – Anexo 5); en la tabla 1 se muestra el diagnóstico de las competencias administrativas en empresas de servicios de transporte, Chachapoyas – 2021.

3.2. Determinación de la calidad y cantidad de competencias administrativas en micro y pequeñas empresas de servicios de transporte en la ciudad de Chachapoyas – 2021

Tabla 2. Valoración de la calidad y cantidad de competencias administrativas según dimensiones e indicadores

Indicadores	Dimensión: Saber conocer y hacer		Dimensión saber ser y convivir	
	Calidad	Cantidad	Calidad	Cantidad
Planificación	No	Baja	No	Baja
Organización	No	Baja	No	Regular
Liderazgo y manejo de dirección	No	Baja	No	Regular
Trabajo en equipo	Si	Regular	Si	Alta
Registro contable	No	Baja	No	Baja
Toma de decisiones	No	Baja	No	Regular
Orientación al cliente	No	Regular	Si	Regular
Creatividad e innovación	No	Baja	Si	Regular
Comunicación efectiva	No	Baja	Si	Alta
Motivación, compromiso, satisfacción laboral y ergonomía	No	Baja	Si	Regular

3.3. Comparación la calidad y cantidad de competencias administrativas en micro y pequeñas empresas de la ciudad de Chachapoyas, con competencias basado en las teorías y desempeños de la administración.

Según el análisis y evaluación de tablas 1 y 2 y la comparación con teorías o desempeños en la administración; en la tabla 3 se muestra ideas de solución a dificultades en cada indicador y dimensión de las competencias administrativas en empresas de servicios de transporte, Chachapoyas – 2021; mayor detalle se encuentra en la tabla 53 (Anexo 5) y según ello en la figura 2, se realizar las propuestas de solución a las dificultades encontradas.

Tabla 3. Ideas para solución en cada dimensión según el indicador de acuerdo a las respuestas de la encuesta. (Ver anexo 5)

Indicadores	Dimensión: Saber conocer y hacer	Dimensión saber ser y convivir
	N° de Ideas de solución	N° de Ideas de solución
Planificación	Realizar planificación inclusiva o socializar el plan existente de la empresa	Implementar políticas inclusivas que generen confianza, compromiso e identificación de los trabajadores con la empresa
	Implementar gestión empresarial por procesos	
	Socializar con todos los trabajadores de la empresa la visión, misión, objetivos, política, estrategias y tácticas.	
Organización	Socializar el organigrama de la empresa y clarificar funciones	Potenciar las capacitaciones para mejorar el clima organizacional
	Asignar funciones de forma documentada y conforme al ROF y MOF	Potenciar las capacitaciones para atención al cliente con ética y moral
Liderazgo y manejo de dirección	Consolidar liderazgo democrático e inclusivo.	Potenciar actividades de integración laboral
	Implementar un sistema de evaluación para la mejora continua	
Trabajo en equipo	Valorar y potenciar el trabajo colaborativo	Realizar capacitaciones en importancia de trabajo colaborativo
Registro contable	Socializar la importancia de la rentabilidad en la empresa	Valorar el desprendimiento de los trabajadores
	Capacitar a personal para la implementación de tecnología para el control de la relación beneficio/costo	
Toma de decisiones	Socializar la toma de decisiones y apertura espacio de sugerencia de todos los trabajadores.	Potenciar y valorar toma de decisiones reflexivas pensando en el cliente.
	Delegar autoridad en base a procedimiento reglamentado.	Realizar capacitaciones en atención para la comodidad del cliente
Orientación al cliente	Potenciar capacitaciones en trazabilidad del servicio y condiciones de ergonomía de los clientes.	Establecer como filosofía de trabajo "el cliente siempre tiene la razón"
	Potenciar atención a los clientes bajo la filosofía "El cliente siempre tiene la razón"	
Creatividad e innovación	Valorar predisposición al cambio constante en base al enfoque de la mejora continua	Potenciar capacitaciones para empoderar a los trabajadores e incentivar su capacidad creativa para mejorar el servicio
	Potenciar capacitaciones para empoderar a los trabajadores e incentivar su capacidad creativa para mejorar el servicio	
	Potenciar capacitaciones para empoderar a los trabajadores e incentivar su capacidad de innovación para mejorar el servicio.	
Comunicación efectiva	Potenciar la comunicación interna	Potenciar la comunicación interna
	Realizar un plan de marketing y socializar con los trabajadores	
Motivación, compromiso, satisfacción laboral y ergonomía	Capacitación para la mejora del clima organizacional	Proponer estrategias de motivación
	Valorar el desprendimiento de los trabajadores	Mejorar sueldo en base a evaluación meritocrática
	Valorar e incentivar la satisfacción laboral	Valorar el desprendimiento de los trabajadores
	Evaluar condiciones laborales	
	Valorar e incentivar la satisfacción laboral	

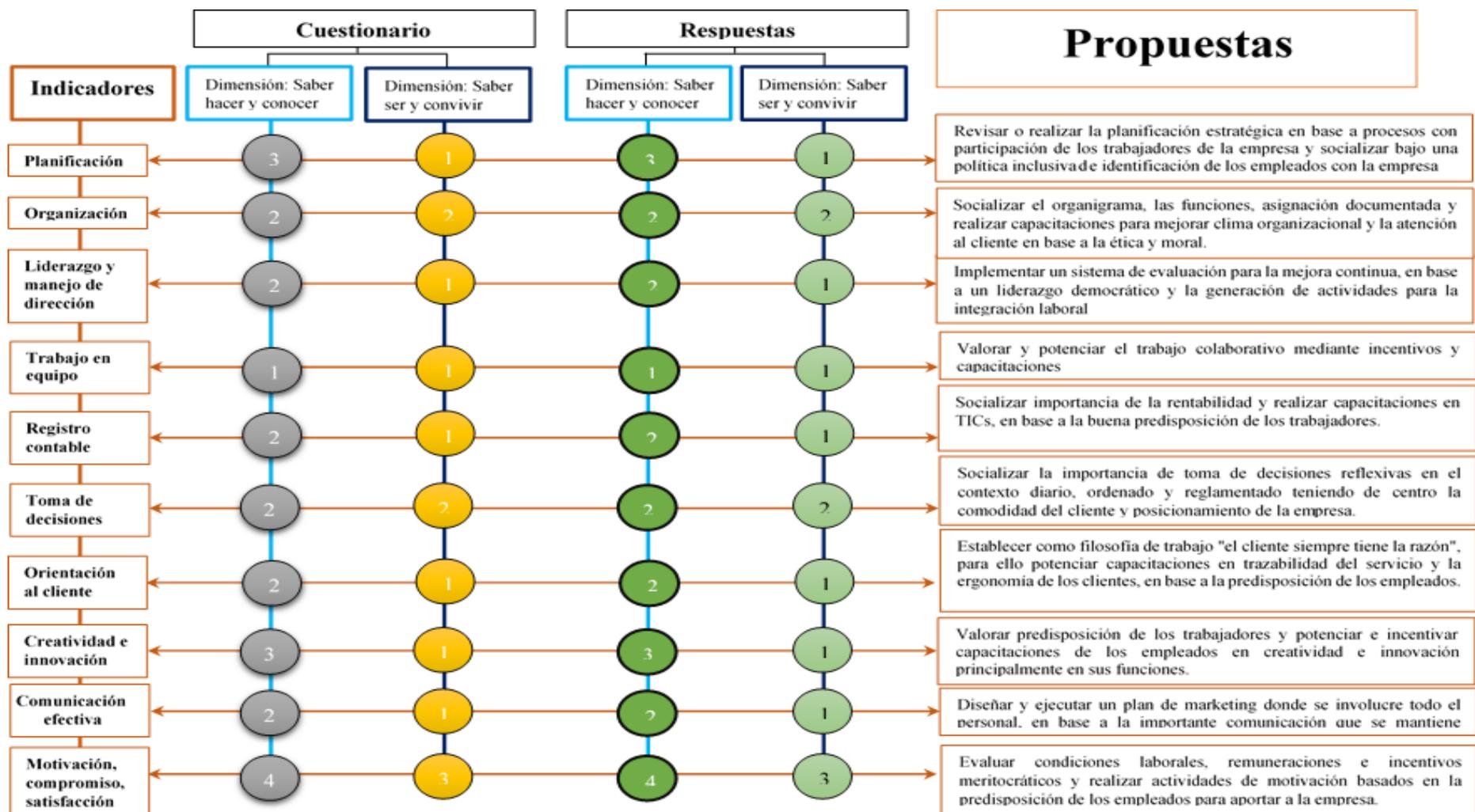


Figura 2. Propuestas de mejora en base a los resultados de la encuesta por cada indicador y la dimensión correspondiente.

3.4. Propuesta de mejoras en las competencias administrativas y su desarrollo para la gestión de micro y pequeñas empresas de servicios de transporte en la ciudad de Chachapoyas

a) Introducción

Se estudió las competencias administrativas en micro y pequeñas empresas de servicios de transporte de la ciudad de Chachapoyas – 2021; como una forma de contribución a solucionar dificultades en esta actividad y como incentivo a la mejora continua; se ha analizado 47 respuestas de una encuesta en relación a dimensiones e indicadores de las competencias administrativas de los empleados en aproximadamente 27 empresas; estableciéndose 37 figuras de Pareto, lo cual se evaluó y llegó a conclusiones que permitieron proponer alternativas para la mejora.

b) Identificación del área de mejora

El proceso de cambio tiene que darse principalmente en el área de recursos humanos; incluyendo a todo el personal de los diferentes niveles jerárquicos, para los efectos de una capacitación intensiva de gestión empresarial, desde la planificación, organización, manejo de recursos humanos, dirección y control, con enfoque de la gestión por procesos y la evaluación formativa para la mejora continua, teniendo como centro de atención la calidad del servicio de transporte.

c) Principales causas del problema

- Deficiente condición del proceso de evaluación y valoración del mérito, con fines de la mejora continua.
- Deficiente proceso de socialización de planes, formas de organización, liderazgo y control en la microempresa.
- Deficiente sistema de manejo de recurso humano para los fines de motivar, generar confianza, compromiso e identificación.

d) Objetivo

Mejorar la gestión empresarial en relación a las competencias administrativas del recurso humano en micro y pequeñas empresas de transporte en la ciudad de Chachapoyas.

e) Acciones de mejora

- Revisar o realizar la planificación estratégica en base a procesos con participación de los trabajadores de la empresa y socializar bajo una política inclusiva de identificación de los empleados con la empresa.
- Socializar el organigrama, las funciones, asignación documentada y realizar capacitaciones para mejorar clima organizacional y la atención al cliente en base a la ética y moral.
- Implementar un sistema de evaluación para la mejora continua, en base a un liderazgo democrático y la generación de actividades para la integración laboral
- Valorar y potenciar el trabajo colaborativo mediante incentivos y capacitaciones
- Socializar importancia de la rentabilidad y realizar capacitaciones en TICs, en base a la buena predisposición de los trabajadores.
- Socializar la importancia de la toma de decisiones reflexivas en el contexto diario, ordenado y reglamentado teniendo como centro la comodidad del cliente y posicionamiento de la empresa.
- Establecer como filosofía de trabajo "el cliente siempre tiene la razón", para ello potenciar capacitaciones en trazabilidad del servicio y la ergonomía de los clientes, en base a la predisposición de los empleados.
- Valorar predisposición de los trabajadores y potenciar e incentivar capacitaciones de los empleados en creatividad e innovación principalmente en sus funciones.
- Diseñar y ejecutar un plan de marketing donde se involucre todo el personal, en base a la importante comunicación que se mantiene actualmente.
- Evaluar condiciones laborales, remuneraciones e incentivos meritocráticos y realizar actividades de motivación basados en la predisposición de los empleados para aportar a la empresa.

f) Planificación de las acciones de mejora

Se presenta las propuestas de mejora de acuerdo a su nivel de prioridad que se recomienda para su ejecución, de acuerdo como prosiga su ejecución por su puesto de acuerdo al contexto.

Tabla 4. Propuesta de priorización y tiempo aproximado de ejecución de cada propuesta

Propuestas	Prioridad	Frecuencia	Tiempo de capacitación o participación.
Revisar o realizar la planificación estratégica en base a procesos con participación de los trabajadores de la empresa y socializar bajo una política inclusiva de identificación de los empleados con la empresa	1	1 o 2 veces /año	Mínimo 48 horas y lo necesario según función.
Socializar el organigrama, las funciones, asignación documentada y realizar capacitaciones para mejorar clima organizacional y la atención al cliente en base a la ética y moral.	1	Mínimo una vez y las veces que sea necesario /año	Mínimo 48 horas y lo necesario según función.
Implementar un sistema de evaluación para la mejora continua, en base a un liderazgo democrático y la generación de actividades para la integración laboral.	2	Permanente	Mínimo 48 horas y lo necesario según función.
Valorar y potenciar el trabajo colaborativo mediante incentivos y capacitaciones	3	Permanente	Mínimo 24 horas y lo necesario según función.
Socializar importancia de la rentabilidad y realizar capacitaciones en TICs, en base a la buena predisposición de los trabajadores.	2	Mínimo una vez y las veces que sea necesario /año	Mínimo 24 horas y lo necesario según función.
Socializar la importancia de la toma de decisiones reflexivas en el contexto diario, ordenado y reglamentado teniendo como centro la comodidad del cliente y posicionamiento de la empresa.	2	Mínimo una vez y las veces que sea necesario /año	Mínimo 48 horas y lo necesario según función.
Establecer como filosofía de trabajo "el cliente siempre tiene la razón", para ello potenciar capacitaciones en trazabilidad del servicio y la ergonomía de los clientes, en base a la predisposición de los empleados.	1	Mínimo una vez y las veces que sea necesario /año	Mínimo 48 horas y lo necesario según función.
Valorar predisposición de los trabajadores y potenciar e incentivar capacitaciones de los empleados en creatividad e innovación principalmente en sus funciones.	3	Permanente	--
Diseñar y ejecutar un plan de marketing donde se involucre todo el personal, en base a la importante comunicación que se mantiene actualmente.	1	Una o dos veces / año	Mínimo 48 horas y lo necesario según función.
Evaluar condiciones laborales, remuneraciones e incentivos meritocráticos y realizar actividades de motivación basados en la predisposición de los empleados para aportar a la empresa.	2	Permanente	--

g) Seguimiento de las actividades de mejora

Para el cumplimiento del plan de mejora se recomienda controlar la ejecución de las acciones de mejora según los indicadores siguientes:

Tabla 5. Indicadores para realizar el seguimiento de las actividades de mejora.

Propuestas	Indicadores
Revisar o realizar la planificación estratégica en base a procesos con participación de los trabajadores de la empresa y socializar bajo una política inclusiva de identificación de los empleados con la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de capacitaciones por año. - Existencia de un Plan estratégico. - Cantidad de trabajadores capacitados. - Cantidad de trabajadores que participaron en la elaboración o revisión del plan estratégico.
Socializar el organigrama, las funciones, asignación documentada y realizar capacitaciones para mejorar clima organizacional y la atención al cliente en base a la ética y moral.	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de capacitaciones por año. - Existencia de un organigrama y funciones asignadas. - Cantidad de trabajadores capacitados. - Cantidad de trabajadores legalmente reconocidos en la empresa.
Implementar un sistema de evaluación para la mejora continua, en base a un liderazgo democrático y la generación de actividades para la integración laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de capacitaciones para acceder a las evaluaciones. - Existencia de un sistema de evaluación formativa - Cantidad de actividades de integración laboral - Cantidad de directivos capacitados en gerencia.
Valorar y potenciar el trabajo colaborativo mediante incentivos y capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de capacitaciones por año. - Existencia de un Plan para incentivar el trabajo colaborativo. - Cantidad de trabajadores reconocidos por su trabajo colaborativo.
Socializar importancia de la rentabilidad y realizar capacitaciones en TICs, en base a la buena predisposición de los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de capacitaciones por año. - Cantidad de trabajadores capacitados. - Existencia de un software especializado para cálculo de rentabilidad permanente y registro de ocurrencias. - Rentabilidad de la actividad.
Socializar la importancia de la toma de decisiones reflexivas en el contexto diario, ordenado y reglamentado teniendo como centro la comodidad del cliente y posicionamiento de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de capacitaciones por año. - Cantidad de trabajadores capacitados. - Cantidad de registros presentados por los clientes en libro de reclamaciones. - Cantidad de sanciones recibidas en la empresa por normas de tránsito.
Establecer como filosofía de trabajo "el cliente siempre tiene la razón", para ello potenciar capacitaciones en trazabilidad del servicio y la ergonomía de los clientes, en base a la predisposición de los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de capacitaciones por año. - Cantidad de trabajadores capacitados. - Cantidad de registros presentados por los clientes en el libro de reclamaciones.
Valorar predisposición de los trabajadores y potenciar e incentivar capacitaciones de los empleados en creatividad e innovación principalmente en sus funciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de capacitaciones por año. - Cantidad de trabajadores capacitados. - Cantidad de casos registrados de creatividad e innovación aportado por los trabajadores.
Diseñar y ejecutar un plan de marketing donde se involucre todo el personal, en base a la importante comunicación que se mantiene actualmente.	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de capacitaciones por año. - Existencia de un plan de marketing. - Cantidad de trabajadores capacitados.
Evaluar condiciones laborales, remuneraciones e incentivos meritocráticos y realizar actividades de motivación basados en la predisposición de los empleados para aportar a la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de evaluaciones por año. - Cantidad de trabajadores según nivel de satisfacción. - Cantidad de actividades de motivación realizadas en la empresa.

IV. DISCUSIÓN

La investigación y conforme a los resultados evidenciamos que la evaluación de las competencias administrativas de los trabajadores de las micro y pequeñas empresas de transporte son absolutamente importantes, porque conforme a los hallazgos y propuestas según las dimensiones e indicadores respectivos es una auténtica forma de generar la mejora continua vitalmente en el recurso humano como base de la gestión de la calidad; de la misma forma, pero difiriendo de los contextos y la especificidad de evaluación de cada puesto, Gil (2007), realizó la evaluación de competencias laborales, realizado en España, donde resalta la importancia de la evaluación de competencias como proceso de gestión de recursos humanos, inicialmente basado en la selección para el ingreso y el seguimiento de los desempeños con propuestas de mejora; de ello resaltamos que la evaluación debe consistir en una descripción específica e integral de cada puesto laboral, del mismo modo Tirado et al (2007) menciona que las competencias son base del éxito de las personas en ese sentido se introduce el concepto de competencias, como el desempeño eficiente en un trabajo o profesión al combinar efectivamente conocimientos, habilidades, valores y actitudes en un contexto dado.

En la investigación se propone actividades para la mejora; dichas propuestas fueron resultados de la propia evocación de información de los encuestados; resaltando que dicho trabajo se realizó como el camino para instaurar en las micro y pequeñas empresas de transporte, la cultura de la evaluación formativa y para la mejora continua, en base a un liderazgo democrático y la generación de actividades para la integración laboral; en concordancia Moreno, *et al* (2016), en el trabajo “Perfil del administrador: construcción a partir de la experiencia Tuning-Colombia”; mencionan que formar personas en función de sus competencias permite lograr tener recurso humano para transformar organizaciones, lograr mejoras con dinamismo y resolución de situaciones complejas; de forma integral llevando a la sociedad al desarrollo.

Según los resultados en las micro y pequeñas empresas de servicios de transporte en la ciudad de Chachapoyas, existe recurso humano relativamente joven, cuyo rango de edad está entre mayores de 18 y menores de 45 años, lo cual representa el 93.62% de los encuestados (Fig 5) y según el análisis de la encuesta están predispuestos a aprender y contribuir con la empresa de lo cual nace la propuesta de “Evaluar condiciones laborales,

remuneraciones e incentivos meritocráticos y realizar actividades de motivación basados en la predisposición de los empleados para aportar a la empresa.”; consecuente con ello Najul (2011), menciona en su estudio “El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio”; que si una empresa de servicios no da al cliente lo que solicita o no llena sus expectativas, poniendo énfasis en la atención, la empresa está condenada a desaparecer.

En el trabajo realizado lo cual se demuestra en las respuestas a la encuesta, se ha determinado que los trabajadores presentan experiencia en el desempeño práctico de su trabajo, es decir cumplen principalmente con las dimensiones del saber Ser y Convivir; principalmente en el personal de atención al cliente demostrarían actitudes interesantes; sin embargo en las dimensiones del saber Conocer y hacer existiría dificultades es por ello que realiza propuestas para potenciar el conocimiento y habilidades; en contraste a lo mencionado Garmendia (2015), en su investigación, “Competencias gerenciales de empresarios de pymes fronterizas, su realidad contextual y su éxito, concluye que los empresarios tienen experiencia técnica y pocas habilidades conceptuales; esa deficiencia es reemplazada por cualidades actitudinales, intuitivas y creativas; resaltando que menciona que lo ideal sería tener competencias integrales que potencien el desarrollo de las empresas.

En la investigación se demuestra según el análisis de las fortalezas y debilidades en las competencias que es absolutamente necesario las capacitaciones según cada dimensión e indicadores en la gestión administrativa, ya que se demostraría dificultades en conocimientos y prácticas básicas de administración como la planificación, organización, dirección y control; en concordancia Salinas y Escalante (2012), en la investigación “Capacitación y adiestramiento de personal: el camino al éxito de la empresa” realizada en México; mencionan que se logrará mejor rendimiento dentro de las diferentes áreas de trabajo mediante el manejo de personal altamente calificado y capacitado; donde la capacitación en las empresas se tiene que entender que es una inversión y no un gasto, ya que aumenta la productividad lo cual es importante para la rentabilidad.

En la investigación se encuentra dificultades en el conocimiento y práctica de la planificación, organización, toma de decisiones, marketing entre otros aspectos que evidencian también probables faltas de liderazgo en los diferentes niveles jerárquicos para

proponer la mejora continua; del mismo modo González, Hinojo y López (2017), en su trabajo “Competencias gerenciales de los administradores de empresas en Bucaramanga y su área metropolitana (Colombia)”, mencionan que las competencias y desempeños de administradores en un contexto debe estar basado en estado variable en relación a los cambios económicos, políticos, culturales, geográfico, sociales, entre otros; por ello se propone capacitaciones en TICs, en base a la buena predisposición de los trabajadores, además de diseñar y ejecutar un plan de marketing donde se involucre todo el personal, en base a la importante comunicación que se mantiene actualmente.

Según los resultados de la investigación, en las figuras 8, 18 y 19; en las micro y pequeñas empresas de transporte se evidencia una cultura organizacional del tipo jerárquico y vertical, ya que por ejemplo el 80% de los encuestados responden no haber participado en la planificación, el 79% dicen que las decisiones son exclusivas de los dueños y gerentes y el 66% aproximadamente mencionan ser dependientes en consulta a sus superiores para la toma de decisiones; lo cual limitaría el desarrollo empresarial; de forma similar Naranjo *et al* (2012); menciona que la organización en una empresa se encuentra determinado por competencias que tienen los gestores entendiendo la cultura, resaltando que la cultura de tipo adhocrático favorece la innovación, mientras que de tipo jerárquico la afecta negativamente; por ello se propuso implementar un sistema de evaluación para la mejora continua, en base a un liderazgo democrático y la generación de actividades para la integración laboral.

De los resultados según los indicadores podemos mencionar que los trabajadores de las micro y pequeñas empresas en general muestran dificultades en conocimientos y práctica en la gestión administrativa de planificación, organización, liderazgo, dirección, trabajo en equipo, marketing, controles, toma de decisiones, orientación al cliente, innovación, mejora continua, comunicación, motivación, compromiso, satisfacción laboral, ergonomía y cuidado de la salud; sin embargo teniendo en cuenta los mismos indicadores muestran rescatables cualidades relacionadas con la actitud individual y colectiva; convirtiéndose ello en general una fortaleza para poder lograr el desarrollo; quedando ya como desafío la capacidad del gerente, donde se encontraría las mayores dificultades ya que verdaderamente se logra notar que no tienen las competencias necesarias; ya que como mencionan Daza *et al* (2015), las competencias de los administradores, son aspectos básicos para la gestión empresarial, es imposible que la empresa tenga éxito si está siendo

administrado por un gerente con competencias limitadas; resaltando que identificaron 27 competencias genéricas y 20 específicas en Administración definidas por Tuning – Latinoamérica. (Daza, Charris, & Viloría, 2015).

Se encontró que los trabajadores de las micro y pequeñas empresas de transporte en la ciudad de Chachapoyas, desconocen y realizan práctica empírica de la gestión administrativa según la evaluación de los indicadores; sin embargo, muestran predisposición al cambio, muestran actitud individual y colectiva para el trabajo; por lo cual se realizan propuestas como “Socializar el organigrama, las funciones, asignación documentada y realizar capacitaciones para mejorar clima organizacional y la atención al cliente en base a la ética y moral”; y “Evaluar condiciones laborales, remuneraciones e incentivos meritocráticos y realizar actividades de motivación basados en la predisposición de los empleados para aportar a la empresa.” en ese sentido Claver *et al* (2011), menciona que los directivos deben crear un diseño organizativo consistente que facilite el desarrollo de estrategias competitivas. De esta forma, pueden favorecer la participación proactiva de trabajadores en decisiones de la empresa a través de la descentralización del proceso de toma de decisiones, y promover la complejidad organizativa con el propósito de crear un espacio de trabajo en el que cada individuo pueda hacer uso de su especialización y al mismo tiempo, beneficiarse de la especialización de sus compañeros, como resultado de la interacción entre diferentes departamentos y niveles jerárquicos (Claver, Pertusa, & Molina, 2011).

V. CONCLUSIONES

- Se evaluó las competencias administrativas en micro y pequeñas empresas de servicios de transporte en la ciudad de Chachapoyas – 2021; demostrándose en general desempeño deficiente en calidad y cantidad en funciones y actividades; específicamente debilidades, baja cantidad y la inexistencia de calidad en competencias relacionadas con el saber conocer y hacer; sin embargo teniendo en cuenta los mismos indicadores muestran fortalezas, relativa calidad y alta cantidad de competencias relacionadas con el saber ser y convivir; resaltando su predisposición para la mejora continua.
- Se propone 10 actividades específicamente para mejorar las competencias de los trabajadores en las dimensiones del saber conocer, hacer, ser y convivir; según cada indicador y su nivel de priorización donde se resalta “Revisar o realizar la planificación estratégica en base a procesos con participación de los trabajadores de la empresa y socializar bajo una política inclusiva de identificación de los empleados con la empresa”, “Socializar el organigrama, las funciones, asignación documentada y realizar capacitaciones para mejorar clima organizacional y la atención al cliente en base a la ética y moral.” “Implementar un sistema de evaluación para la mejora continua, en base a un liderazgo democrático y la generación de actividades para la ¿integración laboral”, “Valorar y potenciar el trabajo colaborativo mediante incentivos y capacitaciones”, “Socializar importancia de la rentabilidad y realizar capacitaciones en TICs, en base a la buena predisposición de los trabajadores”, “Socializar la importancia de la toma de decisiones reflexivas en el contexto diario , ordenado y reglamentado teniendo como centro la comodidad del cliente y posicionamiento de la empresa” y “Establecer como filosofía de trabajo "el cliente siempre tiene la razón", para ello potenciar capacitaciones en trazabilidad del servicio y la ergonomía de los clientes, en base a la predisposición de los empleados”.

VI. RECOMENDACIONES

- Es necesario imperativamente en la realidad de micro y pequeñas empresas de transporte en la ciudad de Chachapoyas, realizar capacitaciones para mejorar las competencias administrativas de los trabajadores.
- Se debe realizar difusión de investigaciones como la presente en favor de los agentes interesados.
- Es necesario realizar la implementación de las actividades de mejora en las competencias conforme a la priorización propuesta.
- Aplicar las propuestas de mejora siempre considerando absolutamente necesario la medición de los indicadores propuestos por cada actividad.
- Para la correcta aplicación de las propuestas de mejora se debe iniciar por la capacitación de los administradores o gerentes.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cabeza, L., Castrillón, J., & Lombana, J. (2012). *Determinación y análisis de las competencias por fortalecer para la gestión en Colombia*. *Innovar*, 5-20.
- Claver, E., Pertusa, E. M., & Molina, J. F. (2011). *Estructura organizativa y resultado empresarial: un análisis empírico del papel*. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 2-13.
- Cújar, A., Ramos, C. D., Hernández, H. E., & López, J. M. (2013). *Cultura organizacional: evolución en la medición*. *Estudios Gerenciales*, 350-355.
- Daza, A., Charris, A., & Vilorio, J. (2015). *Competencias específicas de los administradores como: factor de desarrollo*. *Dimensión empresarial*, 13(2), 275-292. doi:<http://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i2.466>
- Delors, J. (1994). . *"Los cuatro pilares de la educación"*, en *La educación encierra un tesoro*. México: El Correo de la UNESCO.
- Garmendia, J. C. (2015). *Competencias gerenciales de los empresarios de las pymis fronterizas, su realidad contextual y su éxito*. *Aibi - revista de investigación, administración e ingeniería*, 3(2), 10-17.
- Gil, J. (2007). *La evaluación de competencias laborales*. *Educación XX1*, 10, 83-106.
- González, O., Hinojo, F. J., & López, J. A. (2017). *Competencias gerenciales de los administradores de empresas en Bucaramanga y su área metropolitana (Colombia)*. Recuperado el 21 de 09 de 2020, de <http://www.revista.uclm.es/index.php/ensayos>
- Guerrero, M. A. (2018). *La importancia de las empresas de servicios en el desarrollo de los países de economías emergentes*. *Revista de la Universidad Internacional del Ecuador*, 3(3), 1-5. Obtenido de <http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/index>
- Liquidano, M. (2006). *El administrador de recursos humanos como gestor de talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos*. *Contaduría y Administración*, 145-178. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=395/39522007>

- Molero, J., & Valadez, P. (2005). *Factores determinantes de la competitividad de los servicios: la importancia de la innovación*. Competitividad e internacionalización de los servicios en los países europeos, 71-91.
- Moreno, J., Castrillón, J., Sánchez, J., & Moreno, A. V. (2016). *Perfil del administrador: construcción a partir de la experiencia tuning-Colombia*. Económicas CUC, 37(1), 23-46. doi:<http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.37.2.2016.02>
- Najul, J. (2011). *El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio*. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 4(8), 23-35.
- Naranjo, J. C., Jiménez, D., & Sanz, R. (2012). *¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa?* Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 63–72.
- Salinas, V., & Escalante, L. (2012). *Capacitación y adiestramiento de personal: el camino al éxito de la empresa*. Observatorio de la Economía Latinoamericana, Servicios Académicos Intercontinentales SL, issue 175, November.
- Sánchez, V. (2015). *La redefinición del papel de la empresa en la sociedad*. Revista Castellano-Manchega de Ciencias sociales, 129-145.
- Tirado, L. J., Estrada, J., Ortiz, R., Solano, H., González, J., Alfonso, D., . . . Ortiz, D. (2007). *Competencias profesionales: una estrategia para el desempeño exitoso de los ingenieros industriales*. Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquia, 123-139.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta aplicada para la investigación

FORMULARIO DE ENCUESTA

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS

INTRODUCCIÓN

La presente es un instrumento para recoger información en el marco del desarrollo de una tesis; por lo tanto tiene el carácter académico y la opinión suministrada será tratada en forma estrictamente confidencial, que busca contribuir con la solución de algunas problemáticas en la mejora continua en este caso de empresas de transporte en la ciudad de Chachapoyas; por tal razón es necesario mencionar que tú participación como encuestado es muy importante en un contexto real, objetivo y verdadero.

OBJETIVO

Recoger información sobre las competencias administrativas o de desempeño de los trabajadores de empresas de servicios de transporte en la ciudad de Chachapoyas, año 2021.

DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO

1) **Cargo en la empresa:**

.....

2) **Nombre de la empresa:**.....

3) **Ruta de la empresa:**.....

4) **Género**

- a) Femenino ()
- b) Masculino ()
- c) Otra ()

- c) Secundaria ()
- d) Otros ()

5) **Edad**

- a) Mayor o igual a 18 y menor de 25 años ()
- b) Mayor o igual a 25 y menor de 35 años ()
- c) Mayor o igual a 35 y menor de 45 años ()
- d) Mayor o igual a 45 y menor de 55 años.
- e) Mayor o igual a 55 y menor de 65 años.
- f) Mayor o igual a 65 años

7) **Tiempo de servicios en la empresa**

- a) Menos de un año ()
- b) Un año y menos de dos años ()
- c) Dos años y menos de cuatro años ()
- d) Cuatro años o más de cuatro años ()

8) **Contacto**

- a) DNI:
- b) Teléfono:
- c) Correo:
- d) Dirección:

6) **Nivel de instrucción**

- a) Profesional ()
- b) Técnico ()

Instrucciones: Se le solicita marcar con un aspa una alternativa de respuesta para cada una de las preguntas formuladas.

Variable: Competencias administrativas en empresas de servicios de transporte de la ciudad de Chachapoyas – 2021		Pregunta	Respuestas				
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medio de acuerdo	En desacuerdo	Total desacuerdo
Dimensión: Saber conocer y hacer			5	4	3	2	1
			Muchas veces	Algunas veces	Pocas veces	Una vez	Ninguna vez
Indicadores	Planificación	¿Has realizado o participado en la elaboración de un plan de administración de la empresa?					
		¿Conoces y desempeñas el trabajo bajo la gestión administrativa por procesos?					
		¿Conoces y participas en la ejecución de estrategias para el desarrollo de la empresa según la visión, misión, objetivos y política?					
	Organización	¿Tu empresa tiene un organigrama y conoces de qué área dependes?					
		¿Mediante un documento te fueron entregados todas tus funciones, las conoces y las cumples?					
	Liderazgo y manejo de dirección	¿Consideras necesario el trabajo en grupos, tener en cuenta las opiniones y sugerencias de todos los trabajadores de la empresa?					
		¿Sería necesario establecer e imponer reglas o normas estrictas en la empresa y posibles sanciones en tu trabajo?					
	Trabajo en equipo	¿Has participado y te sientes cómodo en trabajos en grupos para algunas funciones?					
	Registro contable	¿Crees necesario o importante el control de ingresos y egresos en la empresa como parte de la mejora continua?					
		¿Has calculado, sabes que se registra el cálculo permanente de datos, su análisis y la ayuda para la toma de decisiones?					
	Toma de decisiones	¿Las decisiones son exclusivas de los gerentes y dueños de la empresa?					
		¿Para que usted tome decisiones consulta a sus superiores?					

	Orientación al cliente	¿Crees necesario otorgar información específica así los clientes no lo soliciten de forma obligatoria?					
		¿Sería necesario aceptar siempre las sugerencias de los clientes de la empresa de transporte; entendiéndolo que el cliente siempre tiene la razón?					
	Creatividad e innovación	¿Crees necesario el cambio continuo en su área de trabajo o empresa?					
		¿Has realizado acciones creativas para el desarrollo de su empresa?					
		¿Has realizado acciones innovadoras para el desarrollo de su empresa?					
	Comunicación efectiva	¿Crees necesario que tus indicaciones, ideas o sugerencias sean consideradas en la empresa?					
		¿Conoces y ejecutas funciones diarias para los efectos de la publicidad y en general para el marketing en la empresa?					
	Motivación, compromiso, satisfacción laboral y ergonomía	¿En la empresa se preocupan por motivar a los empleados y clientes para preferir los servicios que ofrecen?					
		¿Sería oportuno que lo convoquen a su empresa algunos días no laborables para actividades de integración?					
		¿Siente satisfacción por el trabajo que realiza?					
		¿Se siente cómodo en el trabajo que realiza?					
	Dimensión: Saber ser y convivir						
Indicadores	Planificación	¿Le importaría participar de forma ad honorem en la planificación de la empresa?					
	Organización	¿Cree usted que es empático, amable o considerado con sus compañeros de trabajo y sus compañeros hacen lo mismo con usted?					
		¿Cumple sus funciones en la empresa con honestidad y lealtad a los clientes?					
	Liderazgo y manejo de dirección	¿Usted participa en grupos o se integra a sus compañeros para actividades de confraternidad?					
	Trabajo en equipo	¿Es invitado siempre a formar trabajos en equipo en la empresa para trabajos específicos?					
	Análisis de datos	¿Si se programa cursos de capacitación fuera del horario de trabajo usted podría asistir?					

Toma de decisiones	¿Las decisiones que ha tomado fueron reflexivas pensando en la condición del cliente?					
	¿Las decisiones que alguna vez ha tomado habrían influido en la comodidad del cliente?					
Orientación al cliente	¿Es amable con los clientes; ¿si un cliente es complicado o especial en sus exigencias por el servicio de transporte, ha logrado manejar aquella situación?					
Creatividad e innovación	¿Ha contribuido a la empresa con formas de innovación para mejorar el servicio de transporte?					
Comunicación efectiva	¿Escucha las opiniones de sus compañeros y ellos también escuchan a usted en la empresa?					
Motivación, compromiso, satisfacción laboral y ergonomía	¿Se siente motivado con las metas y la calidad de compañeros que tiene en la empresa?					
	¿Se siente motivado por el sueldo que le otorgan?					
	¿Usted otorgaría horas extras no remuneradas a algunas actividades para capacitarse en atención a los clientes de una empresa?					

Anexo 2. Validación de la encuesta.

Juez Experto: Dr. Manuel Emilio Milla Pino

FICHA DE VALIDACION																											
Título de la investigación: Evaluación de competencias administrativas para proponer mejoras en micro y pequeñas empresas de servicios de transporte.																											
Ítems	Criterios																				Juicio						
	Coherencia					Pertinencia					Independencia					Impacto					Eliminar	Modificar	Confirmar				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5							
1					x					x					x					x							x
2					x					x					x					x							x
3					x					x					x					x							x
4					x					x					x					x							x
5					x					x					x					x							x
6			x					x					x					x								x	
7					x					x					x					x						x	
8			x					x					x					x								x	
9					x					x					x					x						x	
10			x					x					x					x								x	
11					x					x					x					x						x	
12					x					x					x					x						x	
13			x					x					x					x								x	
14					x					x					x					x						x	
15			x					x					x					x								x	
16					x					x					x					x						x	
17			x					x					x					x								x	
18			x					x					x					x								x	
19			x					x					x					x								x	
20					x					x					x					x						x	
21					x					x					x					x						x	
22					x					x					x					x						x	
23					x					x					x					x						x	
24			x					x					x					x								x	

<p>a) mayor o igual a 18 años y menores de 25 años. b) mayor o igual a 25 años y menores de 35 años. c) mayor o igual a 35 años y menores de 45 años. d) mayor o igual a 45 años y menores de 55 años. e) mayor o igual a 55 años y menores de 65 años. f) mayor o igual a 65 años.</p> <p>* Item 8: Tiempo de servicios en la empresa Se deben establecer rangos, ya que por ejemplo, una persona con 8 meses de trabajo cae en la categoría a y b, y una persona con 5.5 años de trabajo no se ubicaría en ninguna de las alternativas.</p> <p>* Instrucciones: Se solicita marcar con un aspa una alternativa de respuesta para cada una de las preguntas formuladas. Para un encuestado no es fácil diferenciar "Algunas veces" de "pocas veces" y esto puede tener un efecto negativo en la calidad de la información recopilada.</p> <p>Planificación * Item 10: La primera pregunta debe ser ¿Sabes que es un plan de administración de la empresa?</p> <p>Organización * Item 13: ¿Conoces tus funciones?</p> <p>Liderazgo y manejo de dirección: * Item 15: si la respuesta a la primera pregunta es "no", * Item 17: la pregunta sobre Trabajo en equipo no tiene razón de ser. * Item 18 y 19: Análisis de datos debe llamarse "Registro contable" * Item 24 y 25: Creatividad e innovación: en virtud de ser conceptos diferentes deben considerarse separadas o realizar una pregunta para cada una de ellas. * Item 26 y 27: Comunicación efectiva: ... han sido... cambiar por ... sean.... * Item 28, 29 y 30: Motivación, compromiso, satisfacción laboral y D36ergonom: debe formularse una pregunta para cada rubro. "D36ergonom" corregir este término. * Item 31: Planificación: sustituir gratuita por "ad honorem". * Item 32 y 33: Organización: las preguntas no están relacionadas con la organización, más bien responden a "actitud y/o valores". * Item 42, 43 y 44: Motivación, compromiso, satisfacción laboral y ergonomía: : debe formularse una pregunta para cada rubro.</p> <p>Opinión: subsanando estas observaciones el instrumento permitirá recoger la información mínima requerida para dar respuesta a los objetivos de la investigación.</p>
--

Lugar y fecha: Chachapoyas, 06 / 05 / 2021	
Experto: Manuel Emilio Milla Pino	
Identificación: Estadística y diseño experimental	
Afiliación: Universidad Nacional de Jaén	
Título y grado académico: Ingeniero Agrícola, Doctor en ciencias	Firma

Juez Experto: Dr. Elías Alberto Torres Armas

FICHA DE VALIDACION																												
Título de la investigación: Evaluación de competencias administrativas para proponer mejoras en micro y pequeñas empresas de servicios de transporte.																												
Ítems	Criterios																				Juicio							
	Coherencia					Pertinencia					Independencia					Impacto					Eliminar	Modificar	Confirmar					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5								
1				x					x					x					x									x
2				x					x					x					x									x
3				x					x					x					x									x
4				x					x					x					x									x
5				x					x					x					x									x
6				x					x					x					x									x
7				x					x					x					x									x
8				x					x					x					x									x
9				x					x					x					x									x
10				x					x					x					x									x
11				x					x					x					x									x
12				x					x					x					x									x
13				x					x					x					x									x
14				x					x					x					x									x
15				x					x					x					x									x
16				x					x					x					x									x
17				x					x					x					x									x
18				x					x					x					x									x
19				x					x					x					x									x
20				x					x					x					x									x
21				x					x					x					x									x
22				x					x					x					x									x
23				x					x					x					x									x
24				x					x					x					x									x

Juez Experto: Ms. Pedro Olivares Muñoz

FICHA DE VALIDACION																										
Título de la investigación: Evaluación de competencias administrativas para proponer mejoras en micro y pequeñas empresas de servicios de transporte.																										
Ítems	Criterios																				Juicio					
	Coherencia					Pertinencia					Independencia					Impacto					Eliminar	Modificar	Confirmar			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5						
1					X				X					X					X							X
2					X				X					X					X							X
3				X					X					X					X							X
4				X					X					X					X							X
5				X					X					X					X							X
6				X					X					X					X							X
7					X				X					X					X							X
8					x				X					X					X							X
9				X					X					X					X							X
10				x					X					X					X							X
11					X				X					X					X							X
12					X				X					X					X							X
13					X				X					X					X							X
14				X					X					X					X							X
15				X					X					X					X							X
16					X				X					X					X							X
17				X					X					X					X							X
18					X				X					X					X							X
19					X				X					X					X							X
20				X					x					X					X							X
21				X					X					X					X							X
22				X					X					X					X							X
23				X					X					X					X							X
24				X					X					X					X							X

25			X				X				X				X				X
26			X				X				X				X				X
27			X				X			X					X				X
28				X			X			X					X				X
29			X				X			X					X				X
30			X				X			X					X				X
31			X				X			X					X				X
32			X				X			X			X		X				X
33			X				X			X					X				X
34			X				X			X			X		X				X
35			X				X			X					X				X
36			X				X			X					X				X
37			x				X			X					X				X

OBSERVACIONES:
Corregidas totalmente, después de la primera revisión.

Lugar y fecha: Lima, 16 de abril de 2021.	
Experto: Pedro Olivares Muñoz	
Identificación: DNI 44079423	
Afiliación: Universidad Nacional de Ingeniería	
Título y grado académico: Ingeniero economista, Magister en Economía	Firma

Anexo 3. Resultados tabulados de las encuestas, usados en la elaboración de los diagramas de Pareto.

Tabla 6. Datos generales de las personas encuestadas

Encuestado	Cargo	Empresa	Ruta	Genero	Edad	Instrucción	Tiempo de servicios
1	Conductor	Etcoosa		Masculino	Mayor o igual a 25 y menor de 35 años	Otros	Dos años y menos de cuatro años
2	Conductor	Evangelio -poder de Dios		Masculino	Mayor o igual a 35 y menor de 45 años	Otros	Dos años y menos de cuatro años
3	Conductor	Movil servis	Chachapoyas - Mendoza	Masculino	Mayor o igual a 25 y menor de 35 años	Profesional	Dos años y menos de cuatro años
4	Secretaria	Turismo Vigen de la puerta SAC	Chachapoyas - Bagua Grande - Jaén	Femenino	Mayor o igual a 25 y menor de 35 años	Profesional	Dos años y menos de cuatro años
5	Conductor	Empresa de transporte y turismo Rojas EIRL	Chachapoyas - Celendín	Masculino	Mayor o igual a 35 y menor de 45 años	secundaria	Dos años y menos de cuatro años
6	Secretaria	Empresa de transporte y turismo Rojas EIRL	Chachapoyas - Celendín	Femenino	Mayor o igual a 35 y menor de 45 años	Técnico	Menos de un año
7	Conductor	Empresa de transporte y turismo diplomáticos Tours SAC	Chachapoyas - Pedro Ruiz - Bagua Grande	Masculino	Mayor o igual a 35 y menor de 45 años	Secundaria	Un año y menos de dos años
8	Conductor	Empresa de transporte y turismo Rojas EIRL	Chachapoyas - Celendín	Masculino	Mayor o igual a 35 y menor de 45 años	Secundaria	Dos años y menos de cuatro años
9	Conductor	Empresa de transporte y turismo Rojas EIRL	Chachapoyas - Celendín	Masculino	Mayor o igual a 35 y menor de 45 años	secundaria	Cuatro años o más de cuatro años
10	Conductor	Empresa de transporte y turismo Rojas EIRL	Chachapoyas - Celendín	Masculino	Mayor o igual a 35 y menor de 45 años	secundaria	Cuatro años o más de cuatro años
11	Administrador	Evangelio -poder de Dios	Chachapoyas - R. Mendoza	Masculino	Mayor o igual a 35 y menor de 45 años	secundaria	Cuatro años o más de cuatro años
12	Secretaria	Evangelio -poder de Dios	Chachapoyas - R. Mendoza	Femenino	Mayor o igual a 18 y menor de 25 años	secundaria	Dos años y menos de cuatro años
13	Admini	Evangelio -poder de Dios	Chachapoyas - R. Mendoza	Masculino	Mayor o igual a 25 y menor de 35 años	secundaria	Cuatro años o más de cuatro años
14	Administrador	Evangelio -poder de Dios	Chachapoyas - R. Mendoza	Masculino	Mayor o igual a 45 y menor de 55 años	secundaria	Dos años y menos de cuatro años
15	Conductor	Evangelio -poder de Dios	Chachapoyas - R. Mendoza	Masculino	Mayor o igual a 25 y menor de 35 años	Técnico	Cuatro años o más de cuatro años
16	Desinfectador	Evangelio -poder de Dios	Chachapoyas - R. Mendoza	Masculino	Mayor o igual a 18 y menor de 25 años	secundaria	Menos de un año
17	Conductor	Evangelio -poder de Dios	Chachapoyas - R. Mendoza	Masculino	Mayor o igual a 25 y menor de 35 años	secundaria	Menos de un año
18	Conductor	Expreso colibri	Chachapoyas - R. Mendoza	Masculino	Mayor o igual a 25 y menor de 35 años	secundaria	Un año y menos de dos años

19	Secretaria	Empresa de transporte y turismo diplomáticos Tours SAC	chachapoyas - Pedro Ruiz - Bagua Grande	Femenino	Mayor o igual a 18 y menor de 25 años	secundaria	Menos de un año
20	Administrador	Empresa de transporte y turismo diplomáticos Tours SAC	chachapoyas - Pedro Ruiz - Bagua Grande	Masculino	Mayor o igual a 25 y menor de 35 años	Profesional	Cuatro años o más de cuatro años
21	Administrador	Empresa de transporte y turismo diplomáticos Tours SAC	chachapoyas - Pedro Ruiz - Bagua Grande	Masculino	Mayor o igual a 35 y menor de 45 años	Otros	Menos de un año
22	Conductor	Turismo Virgen del Carmen	Chachapoyas - Cajamarca	Masculino	Mayor o igual a 25 y menor de 35 años	secundaria	Cuatro años o más de cuatro años
23	Gerente	Empresa de transporte y turismo diplomáticos Tours SAC	Chachapoyas - Bagua Grande	Masculino	Mayor o igual a 25 y menor de 35 años	Profesional	Cuatro años o más de cuatro años
24	Secretaria	Turismo Virgen del Carmen	Chachapoyas - Cajamarca	Femenino	Mayor o igual a 25 y menor de 35 años	secundaria	Menos de un año
25	Secretaria	Movil servis	Chachapoyas - Mendoza	Femenino	Mayor o igual a 25 y menor de 35 años	secundaria	Un año y menos de dos años
26	Conductor	Movil servis	Chachapoyas - Mendoza	Masculino	Mayor o igual a 25 y menor de 35 años	secundaria	Dos años y menos de cuatro años
27	Conductor	Movil servis	Chachapoyas - Mendoza	Masculino	Mayor o igual a 35 y menor de 45 años	secundaria	Un año y menos de dos años
28	Conductor	Movil servis	Chachapoyas - Mendoza	Masculino	Mayor o igual a 35 y menor de 45 años	Otros	Cuatro años o más de cuatro años
29	Secretaria	Empresa de transporte Trotamundo	Chachapoyas - Tingo - Kuelap - Yerbabuena	Femenino	Mayor o igual a 25 y menor de 35 años	Profesional	Dos años y menos de cuatro años
30	Secretaria	Empresa de transporte y turismo Megawil	Chachapoyas - Rodriguez de Mendoza - Altoimaza - Molinopampa - Soloco - Cheto - Chontapampa - Maino - Quinjalca - Granada - Mito	Femenino	Mayor o igual a 18 y menor de 25 años	secundaria	Dos años y menos de cuatro años
31	Conductor	Empresa de transportes Rollers - Kuelap Express	Chachapoyas - Colcamar - San Juan del Rejo - Pueblo Nuevo	Masculino	Mayor o igual a 35 y menor de 45 años	secundaria	Un año y menos de dos años
32	Conductor	Empresa de transportes Señor de los milagros	Chachapoyas - Rodriguez de Mendoza	Masculino	Mayor o igual a 35 y menor de 45 años	Otros	Dos años y menos de cuatro años
33	Administrador	Empresa de transportes Guayabamba Tours	Chachapoyas - Rodriguez de Mendoza	Masculino	Mayor o igual a 35 y menor de 45 años	Profesional	Cuatro años o más de cuatro años
34	Administrador	Empresa de transportes Kuelap Travel	Chachapoyas - Nuevo Tingo - Telecabinas Kuelap - Choctamal - Longuita - María - Cuchapampa - Quizango - Kuelap	Masculino	Mayor o igual a 45 y menor de 55 años	secundaria	Dos años y menos de cuatro años

35	Conductor	Empresas de transporte Tours Quillay SRL	Chachapoyas - Santo Tomas - San Bartolo - Chuquibamba	Masculino	Mayor o igual a 18 y menor de 25 años	secundaria	Dos años y menos de cuatro años
36	Secretaria	Empresa de transportes Quntur travel's	Chachapoyas - Bagua	Femenino	Mayor o igual a 25 y menor de 35 años	secundaria	Un año y menos de dos años
37	Gerente	Empresa de transportes Turismo Fé y alegría	Chachapoyas Jaén	Masculino	Mayor o igual a 18 y menor de 25 años	secundaria	Cuatro años o más de cuatro años
38	Secretaria	Empresa de transportes Etsa	chachapoyas - Pedro Ruiz - Bagua Grande	Femenino	Mayor o igual a 25 y menor de 35 años	secundaria	Un año y menos de dos años
39	Secretaria	Empresa de transportes Turismo Selva	Chachapoyas - Tarapoto	Femenino	Mayor o igual a 25 y menor de 35 años	secundaria	Menos de un año
40	Conductor	Empresa de transportes Turismo Kuelap	Chachapoyas - Bongará	Masculino	Mayor o igual a 18 y menor de 25 años	Técnico	Dos años y menos de cuatro años
41	Conductor	Empresa de transportes Express Chachapoyas	Chuquibamba - Chachapoyas	Masculino	Mayor o igual a 45 y menor de 55 años	secundaria	Dos años y menos de cuatro años
42	Secretaria	Empresa de transportes Mi Cautivo	Chachapoyas - Leymebamba	Femenino	Mayor o igual a 18 y menor de 25 años	Técnico	Dos años y menos de cuatro años
43	Gerente	Empresa de transportes Trotamundo	Chachapoyas - Tingo - Kuelap - Santo Tomas	Masculino	Mayor o igual a 35 y menor de 45 años	secundaria	Cuatro años o más de cuatro años
44	Secretaria	Empresa de transportes Señor de Gualamita	Chachapoyas -Luya - Lámud	Femenino	Mayor o igual a 25 y menor de 35 años	secundaria	Un año y menos de dos años
45	Conductor	Empresa de transportes Luchin	Chachapoyas -Luya - Lámud	Masculino	Mayor o igual a 25 y menor de 35 años	secundaria	Dos años y menos de cuatro años
46	Conductor	Empresa de transportes Visecom	Chachapoyas - Jalca grande - Nueva esperanza	Masculino	Mayor o igual a 25 y menor de 35 años	secundaria	Un año y menos de dos años
47	Conductor	Empresa de transportes Amor celendino	Chachapoyas - Luya - Lámud	Masculino	Mayor o igual a 35 y menor de 45 años	Otros	Cuatro años o más de cuatro años

Tabla 7. Registros de respuestas de la encuesta – preguntas de 1 al 10

Encuestado	Pregunta									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	¿Has realizado o participado en la elaboración de un plan de administración de la empresa?	¿Conoces y desempeñas el trabajo bajo la gestión administrativa por procesos?	¿Conoces y participas en la ejecución de estrategias para el desarrollo de la empresa según la visión, misión, objetivos y política?	¿Tu empresa tiene un organigrama y conoces de qué área dependes?	¿Mediante un documento te fueron entregados todas tus funciones, las conoces y las cumples?	¿Consideras necesario el trabajo en grupos, tener en cuenta las opiniones y sugerencias de todos los trabajadores de la empresa?	¿Sería necesario establecer e imponer reglas o normas estrictas en la empresa y posibles sanciones en tu trabajo?	¿Has participado y te sientes cómodo en trabajos en grupos para algunas funciones?	¿Crees necesario o importante el control de ingresos y egresos en la empresa como parte de la mejora continua?	¿Has calculado, sabes que se registra el cálculo permanente de datos, su análisis y la ayuda para la toma de decisiones?
1	1	2	2	3	5	2	5	3	5	3
2	2	2	3	4	3	1	1	2	2	3
3	1	4	4	3	4	3	1	1	4	4
4	1	3	4	2	1	5	5	0	5	3
5	1	4	4	1	1	5	4	1	5	1
6	1	4	4	1	1	5	4	1	5	1
7	1	4	4	1	1	5	4	1	5	1
8	1	4	4	1	1	5	4	1	5	1
9	1	4	4	1	1	5	4	1	5	4
10	1	4	4	1	1	5	4	1	5	1
11	1	1	4	3	4	2	4	3	4	1
12	1	3	4	1	1	4	5	4	4	1
13	3	1	4	4	1	4	5	4	5	4
14	3	1	4	1	1	4	3	4	0	3
15	2	1	4	2	1	4	4	4	4	1
16	1	3	1	1	1	4	4	4	4	1
17	0	5	5	5	5	0	4	4	4	5
18	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	3	3	1	5	1	5	5	3	5	5
20	0	0	5	5	5	5	5	5	5	5
21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	1	1	2	5	5	5	5	5	5	5
23	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4

24	1	3	3	0	5	5	5	5	3	1
25	1	1	2	4	4	4	4	0	0	2
26	1	1	2	2	2	3	3	3	4	2
27	2	2	4	1	4	4	5	5	1	1
28	1	1	2	2	4	2	3	1	1	3
29	1	1	1	2	1	3	3	3	3	4
30	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
31	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2
32	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
33	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4
34	2	1	2	2	2	1	1	3	3	1
35	1	1	3	2	3	2	3	2	3	2
36	3	2	2	2	1	2	3	3	3	3
37	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
38	1	2	2	1	1	1	3	4	2	3
39	1	2	2	0	1	0	4	3	2	3
40	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2
41	3	3	2	2	3	2	2	3	4	2
42	2	4	3	3	4	2	3	2	2	2
43	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5
44	1	2	1	2	5	5	3	5	4	5
45	3	3	2	3	1	2	2	1	1	1
46	2	2	1	4	2	2	1	5	4	3
47	4	2	1	2	2	3	2	3	2	2

Tabla 8. Registros de respuestas de la encuesta – preguntas de 11 al 20

Encuestado	Preguntas									
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	¿Las decisiones son exclusivas de los gerentes y dueños de la empresa?	¿Para que usted tome decisiones consulta a sus superiores?	¿Crees necesario otorgar información específica así los clientes no lo soliciten de forma obligatoria?	¿Sería necesario aceptar siempre las sugerencias de los clientes de la empresa de transporte; entendiendo que el cliente siempre tiene la razón?	¿Crees necesario el cambio continuo en su área de trabajo o empresa?	¿Has realizado acciones creativas para el desarrollo de su empresa?	¿Has realizado acciones innovadoras para el desarrollo de su empresa?	¿Crees necesario que tus indicaciones, ideas o sugerencias sean consideradas en la empresa?	¿Conoces y ejecutas funciones diarias para los efectos de la publicidad y en general para el marketing en la empresa?	¿En la empresa se preocupan por motivar a los empleados y clientes para preferir los servicios que ofrecen?
1	5	4	4	2	4	3	1	5	4	1
2	3	4	5	5	5	1	1	2	2	2
3	2	2	3	1	1	3	2	3	2	2
4	5	5	4	5	5	3	3	5	3	3
5	5	5	5	5	4	4	3	1	3	4
6	5	5	5	5	4	4	3	1	3	4
7	5	5	5	5	4	4	3	1	3	5
8	5	5	5	5	4	4	3	1	3	4
9	5	5	5	5	4	4	3	1	3	4
10	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4
11	5	3	4	4	1	1	1	3	2	2
12	5	5	5	5	1	3	3	4	1	1
13	5	4	3	4	3	1	4	5	4	1
14	5	4	2	3	0	3	3	4	1	1
15	5	4	4	4	3	3	4	4	1	1
16	4	4	4	4	3	2	1	3	1	1
17	4	0	4	5	0	3	4	0	3	4
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	5	5	5	5	2	2	5	4	5	5
20	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5
21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5
24	5	5	5	1	1	1	2	3	5	5	2
25	5	5	5	5	3	4	3	4	4	4	4
26	5	5	3	3	2	2	3	3	1	1	1
27	2	2	3	3	2	4	1	1	1	1	2
28	3	3	4	4	5	5	3	3	2	2	2
29	2	2	2	1	1	2	2	3	3	3	3
30	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3
31	2	3	2	4	3	2	3	2	2	2	1
32	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
33	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
34	1	3	3	3	1	1	2	2	1	1	1
35	1	3	2	1	2	2	3	2	3	2	2
36	3	3	3	2	3	2	4	4	4	4	5
37	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4
38	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
39	3	3	3	4	2	2	4	4	5	4	4
40	2	2	3	3	3	1	2	1	1	1	2
41	1	2	2	2	4	3	2	3	2	2	3
42	3	2	2	2	3	1	1	2	2	2	3
43	4	3	4	3	3	4	5	5	4	4	4
44	4	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4
45	1	3	2	3	2	3	2	1	1	1	3
46	3	4	4	4	3	4	3	2	3	3	2
47	2	3	3	2	3	4	3	2	3	3	2

Tabla 9. Registros de respuestas de la encuesta – preguntas de 21 al 30

Encuestado	Preguntas									
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
	¿Sería oportuno que lo convoquen a su empresa algunos días no laborables para actividades de integración?	¿Siente satisfacción por el trabajo que realiza?	¿Se siente cómodo en el trabajo que realiza?	¿Le importaría participar de forma ad honorem en la planificación de la empresa?	¿Cree usted que es empático, amable o considerado con sus compañeros de trabajo y sus compañeros hacen lo mismo con usted?	¿Cumple sus funciones en la empresa con honestidad y lealtad a los clientes?	¿Usted participa en grupos o se integra a sus compañeros para actividades de confraternidad?	¿Es invitado siempre a formar trabajos en equipo en la empresa para trabajos específicos?	¿Si se programa cursos de capacitación fuera del horario de trabajo usted podría asistir?	¿Las decisiones que ha tomado fueron reflexivas penando en la condición del cliente?
1	1	1	2	2	3	3	2	3	3	4
2	5	5	2	2	2	1	1	2	2	2
3	1	1	2	3	3	3	5	4	4	2
4	5	4	4	5	5	5	5	2	5	5
5	4	4	5	3	5	5	1	1	1	4
6	4	4	5	3	5	5	1	1	1	4
7	4	4	5	3	5	5	1	1	1	4
8	4	4	5	3	5	5	1	1	1	4
9	4	4	5	3	4	4	1	1	1	4
10	4	4	5	3	5	5	1	1	1	4
11	1	4	4	3	4	4	2	3	3	4
12	5	4	4	4	5	4	2	1	4	0
13	4	4	4	5	5	5	3	3	2	3
14	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
15	5	4	4	4	3	4	2	2	5	4
16	1	1	3	1	4	4	4	3	3	4
17	3	5	0	0	0	5	0	0	5	2
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

22	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5
26	1	1	2	2	2	3	3	4	4	4	1
27	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	4
28	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	5
29	1	1	1	2	3	3	5	4	4	2	2
30	3	2	2	2	3	2	2	1	1	1	2
31	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	5
32	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
33	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
34	1	1	1	2	3	2	4	3	3	3	2
35	2	2	1	1	2	3	3	3	3	3	3
36	5	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3
37	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
38	2	2	2	2	4	4	3	2	2	2	2
39	3	3	4	2	2	1	2	2	3	3	2
40	2	2	2	3	2	2	3	3	1	1	2
41	3	2	1	2	3	2	2	2	2	2	3
42	1	2	3	2	2	2	1	2	0	0	2
43	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4
44	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3
45	4	3	2	1	2	2	1	1	1	1	3
46	2	2	2	4	3	2	2	1	2	2	3
47	3	2	3	3	2	4	5	5	3	3	4

Tabla 10. Registros de respuestas de la encuesta – preguntas de 31 al 37

Encuestado	Preguntas						
	31	32	33	34	35	36	37
	¿Las decisiones que alguna vez ha tomado habrían influido en la comodidad del cliente?	¿Es amable con los clientes; ¿si un cliente es complicado o especial en sus exigencias por el servicio de transporte, ha logrado manejar aquella situación?	¿Ha contribuido a la empresa con formas de innovación para mejorar el servicio de transporte?	¿Escucha las opiniones de sus compañeros y ello también escuchan a usted en la empresa?	¿Se siente motivado con las metas y la calidad de compañeros que tiene en la empresa?	¿Se siente motivado por el sueldo que le otorgan?	¿Usted otorgaría horas extras no remuneradas a algunas actividades para capacitarse en atención a los clientes de una empresa?
1	3	5	4	4	2	5	3
2	4	4	5	3	2	3	1
3	3	1	1	2	2	5	3
4	5	4	5	4	5	4	5
5	4	4	3	3	4	4	4
6	4	4	3	3	4	4	4
7	4	4	3	3	4	4	4
8	4	4	3	3	4	4	4
9	4	4	3	3	4	4	4
10	4	4	4	3	3	4	4
11	3	5	4	4	3	5	4
12	0	5	2	4	4	3	3
13	3	3	4	4	4	4	3
14	4	3	4	3	4	3	4
15	5	2	4	4	2	2	3
16	3	3	1	4	4	3	3
17	4	0	5	0	5	3	4
18	5	5	5	5	5	5	5
19	0	5	4	5	4	5	4
20	5	5	5	5	5	5	3
21	0	0	0	0	0	0	0

22	5	5	4	5	5	2	5
23	5	5	5	5	5	5	5
24	4	5	5	5	5	5	5
25	5	5	0	4	4	4	4
26	1	5	4	5	4	3	3
27	4	5	4	2	3	4	2
28	1	5	4	3	2	4	1
29	2	1	1	1	1	2	2
30	3	4	2	1	1	2	2
31	5	3	3	2	2	2	2
32	5	5	5	5	4	4	4
33	4	4	4	4	4	5	5
34	2	2	1	2	3	1	4
35	2	1	1	2	2	2	2
36	4	4	3	2	2	3	1
37	5	4	4	4	5	5	5
38	2	2	2	3	2	3	3
39	3	2	1	4	2	3	2
40	1	3	2	1	3	4	2
41	2	2	3	2	3	3	1
42	2	1	0	2	3	2	1
43	5	5	5	4	4	5	4
44	2	3	3	2	2	1	2
45	2	4	2	4	3	2	3
46	1	1	3	2	3	2	1
47	3	2	3	4	1	2	3

Tabla 11. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia al género.

Género	Frecuencia	Frecuencia simple (%)	Frecuencia Acumulada	Frecuencia acumulada (%)
Masculino	34	72,34%	34	72%
Femenino	13	27,66%	47	100%
Total	47			

Tabla 12. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia al cargo que ejerce en la empresa.

Cargo	Frecuencia	Frecuencia simple (%)	Frecuencia Acumulada	Frecuencia acumulada (%)
Administrador	7	14,89%	7	15%
Secretaria	13	27,66%	20	43%
Conductor	23	48,94%	43	91%
Gerente	3	6,38%	46	98%
Desinfectador	1	2,13%	47	100%
Total	47			

Tabla 13. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a la edad.

Edad	Frecuencia	Frecuencia simple (%)	Frecuencia Acumulada	Frecuencia acumulada (%)
Mayor o igual a 18 y menor de 25 años	8	17,02%	8	0,1702128
Mayor o igual a 25 y menor de 35 años	20	42,55%	28	0,5957447
Mayor o igual a 35 y menor de 45 años	16	34,04%	44	0,9361702
Mayor o igual a 45 y menor de 55 años	3	6,38%	47	1
Mayor o igual a 55 y menor de 65 años	0	0,00%	47	1
Mayor o igual a 65 años	0	0,00%	47	1
Total	47			

Tabla 14. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia al nivel de instrucción.

Nivel de instrucción	Frecuencia	Frecuencia simple (%)	Frecuencia Acumulada	Frecuencia acumulada (%)
Profesional	6	12,77%	6	0,1276596
Técnico	4	8,51%	10	0,212766
Secundaria	31	65,96%	41	0,8723404
Otros	6	12,77%	47	1
Total	47			

Tabla 15. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a la experiencia en la empresa.

Experiencia en la empresa	Frecuencia	Frecuencia simple (%)	Frecuencia Acumulada	Frecuencia acumulada (%)
Menos de un año	7	14,89%	7	0,1489362
Un año y menos de dos años	9	19,15%	16	0,3404255
Dos años y menos de cuatro años	18	38,30%	34	0,7234043
Cuatro años o más de cuatro años	13	27,66%	47	1
Total	47			

Tabla 16. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia si ha realizado o participado en la elaboración de un plan de administración de la empresa

Código	Frecuencia	%	Acumulada	% Acum
Ninguna vez	23	48,94%	23	49%
Una vez	9	19,15%	32	68%
Pocas veces	6	12,77%	38	81%
Muchas veces	3	6,38%	41	87%
Algunas veces	3	6,38%	44	94%
No responde	3	6,38%	47	100%
Total	47	1		

Tabla 17. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si conoce y desempeña el trabajo bajo la gestión administrativa por procesos

Código	Frecuencia	%	Acumulada	%Acum
Ninguna vez	12	25,53%	12	26%
Una vez	11	23,40%	23	49%
Algunas veces	10	21,28%	33	70%
Pocas veces	7	14,89%	40	85%
Muchas veces	5	10,64%	45	96%
No responde	2	4,26%	47	100%
Total	47			

Tabla 18. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si conoce y participa en la ejecución de estrategias para el desarrollo de la empresa según la visión, misión, objetivos y política

Código	Frecuencia	%	Acumulada	%Acum
Algunas veces	16	34,04%	16	34%
Una vez	14	29,79%	30	64%
Muchas veces	6	12,77%	36	77%
Ninguna vez	6	12,77%	42	89%
Pocas veces	4	8,51%	46	98%
No responde	1	2,13%	47	100%
	47			

Tabla 19. ¿Tu empresa tiene un organigrama y conoces de qué área dependes?

Código	Frecuencia	%	Acumulada	%Acum
En desacuerdo	12	25,53%	12	26%
Total desacuerdo	12	25,53%	24	51%
Medio de acuerdo	8	17,02%	32	68%
Totalmente de acuerdo	7	14,89%	39	83%
De acuerdo	5	10,64%	44	94%
No responde	3	6,38%	47	100%
Total	47			

Tabla 20. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si mediante un documento le fueron entregadas todas las funciones, las conoce y las cumple

Código	Frecuencia	%	Acumulada	%Acum
Ninguna vez	18	38,30%	18	38%
Muchas veces	10	21,28%	28	60%
Algunas veces	8	17,02%	36	77%
Una vez	7	14,89%	43	91%
Pocas veces	3	6,38%	46	98%
No responde	1	2,13%	47	100%
Total	47			

Tabla 21. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si considera necesario el trabajo en grupos, tener en cuenta las opiniones y sugerencias de todos los trabajadores de la empresa

Código	Frecuencia	%	Acumulada	%Acum
Totalmente de acuerdo	15	31,91%	15	32%
En desacuerdo	12	25,53%	27	57%
De acuerdo	10	21,28%	37	79%
Medio de acuerdo	4	8,51%	41	87%
Total desacuerdo	3	6,38%	44	94%
No responde	3	6,38%	47	100%
Total	47			

Tabla 22. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si sería necesario establecer e imponer reglas o normas estrictas en la empresa y posibles sanciones en tu trabajo.

Código	Frecuencia	%	Acumulada	%Acum
De acuerdo	16	34,04%	16	34%
Totalmente de acuerdo	11	23,40%	27	57%
Medio de acuerdo	10	21,28%	37	79%
Total desacuerdo	5	10,64%	42	89%
En desacuerdo	4	8,51%	46	98%
No responde	1	2,13%	47	100%
Total	47			

Tabla 23. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si ha participado y se te siente cómodo en trabajos en grupos para algunas funciones.

Código	Frecuencia	%	Acumulada	%Acum
De acuerdo	10	21,28%	10	21%
Medio de acuerdo	10	21,28%	20	43%
Totalmente de acuerdo	9	19,15%	29	62%
Total desacuerdo	9	19,15%	38	81%
En desacuerdo	6	12,77%	44	94%
No responde	3	6,38%	47	100%
Total	47			

Tabla 24. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si cree necesario o importante el control de ingresos y egresos en la empresa como parte de la mejora continua.

Código	Frecuencia	%	Acumulada	%Acum
Totalmente de acuerdo	17	36,17%	17	36%
De acuerdo	11	23,40%	28	60%
En desacuerdo	7	14,89%	35	74%
Medio de acuerdo	6	12,77%	41	87%
Total desacuerdo	3	6,38%	44	94%
No responde	3	6,38%	47	100%
Total	47			

Tabla 25. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si ha calculado, sabe que se registra el cálculo permanente de datos, su análisis y la ayuda para la toma de decisiones.

Código	Frecuencia	%	Acumulada	%Acum
Ninguna vez	13	27,66%	13	28%
Muchas veces	9	19,15%	22	47%
Pocas veces	9	19,15%	31	66%
Una vez	9	19,15%	40	85%
Algunas veces	6	12,77%	46	98%
No responde	1	2,13%	47	100%
Total	47			

Tabla 26. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si las decisiones son exclusivas de los gerentes y dueños de la empresa.

Código	Frecuencia	%	Acumulada	%Acum
Muchas veces	23	48,94%	23	49%
Algunas veces	8	17,02%	31	66%
Pocas veces	6	12,77%	37	79%
Una vez	5	10,64%	42	89%
Ninguna vez	4	8,51%	46	98%
No responde	1	2,13%	47	100%
Total	47			

Tabla 27. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia si para la toma de decisiones consulta a sus superiores

Código	Frecuencia	%	Acumulada	%Acum
Muchas veces	19	40,43%	19	40%
Pocas veces	12	25,53%	31	66%
Algunas veces	7	14,89%	38	81%
Una vez	7	14,89%	45	96%
No responde	2	4,26%	47	100%
Ninguna vez	0	0,00%	47	100%
Total	47			

Tabla 28. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a que si cree necesario otorgar información específica así los clientes no lo soliciten de forma obligatoria.

Código	Frecuencia	%	Acumulada	%Acum
Totalmente de acuerdo	16	34,04%	16	34%
De acuerdo	12	25,53%	28	60%
Medio de acuerdo	10	21,28%	38	81%
En desacuerdo	8	17,02%	46	98%
No responde	1	2,13%	47	100%
Total desacuerdo	0	0,00%	47	100%
Total	47			

Tabla 29. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a que si sería necesario aceptar siempre las sugerencias de los clientes de la empresa de transporte; entendiendo que el cliente siempre tiene la razón.

Código	Frecuencia	%	Acumulada	%Acum
Totalmente de acuerdo	16	34,04%	16	34%
De acuerdo	11	23,40%	27	57%
Medio de acuerdo	8	17,02%	35	74%
En desacuerdo	7	14,89%	42	89%
Total desacuerdo	4	8,51%	46	98%
No responde	1	2,13%	47	100%
Total	47			

Tabla 30. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a que si cree que es necesario el cambio continuo en su área de trabajo o empresa

Código	Frecuencia	%	Acumulada	%Acum
De acuerdo	11	23,40%	11	23%
Medio de acuerdo	11	23,40%	22	47%
En desacuerdo	9	19,15%	31	66%
Totalmente de acuerdo	7	14,89%	38	81%
Total desacuerdo	6	12,77%	44	94%
No responde	3	6,38%	47	100%
Total	47			

Tabla 31. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia, si es el caso que ha realizado acciones creativas para el desarrollo de su empresa

Código	Frecuencia	%	Acumulada	%Acum
Algunas veces	13	27,66%	13	28%
Pocas veces	11	23,40%	24	51%
Una vez	8	17,02%	32	68%
Muchas veces	7	14,89%	39	83%
Ninguna vez	7	14,89%	46	98%
No responde	1	2,13%	47	100%
Total	47			

Tabla 32. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia, si es el caso que ha realizado acciones innovadoras para el desarrollo de su empresa.

Código	Frecuencia	%	Acumulada	%Acum
Pocas veces	16	34,04%	16	34%
Muchas veces	8	17,02%	24	51%
Algunas veces	8	17,02%	32	68%
Una vez	8	17,02%	40	85%
Ninguna vez	6	12,77%	46	98%
No responde	1	2,13%	47	100%
Total	47			

Tabla 33. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si cree necesario que sus indicaciones, ideas o sugerencias sean consideradas en la empresa.

Código	Frecuencia	%	Acumulada	%Acum
De acuerdo	10	21,28%	10	21%
Medio de acuerdo	10	21,28%	20	43%
Totalmente de acuerdo	9	19,15%	29	62%
En desacuerdo	8	17,02%	37	79%
Total desacuerdo	8	17,02%	45	96%
No responde	2	4,26%	47	100%
Total	47			

Tabla 34. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si conoce y ejecuta funciones diarias para los efectos de la publicidad y en general para el marketing en la empresa.

Código	Frecuencia	%	Acumulada	%Acum
Pocas veces	14	29,79%	14	30%
Ninguna vez	9	19,15%	23	49%
Muchas veces	8	17,02%	31	66%
Una vez	8	17,02%	39	83%
Algunas veces	7	14,89%	46	98%
No responde	1	2,13%	47	100%
Total	47			

Tabla 35. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia, si es el caso que en la empresa se preocupan por motivar a los empleados y clientes para preferir los servicios que ofrecen

Código	Frecuencia	%	Acumulada	%Acum
Algunas veces	12	25,53%	12	26%
Una vez	10	21,28%	22	47%
Ninguna vez	9	19,15%	31	66%
Muchas veces	8	17,02%	39	83%
Pocas veces	7	14,89%	46	98%
No responde	1	2,13%	47	100%
Total	47			

Tabla 36. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si sería oportuno que lo convoquen a su empresa algunos días no laborables para actividades de integración.

Código	Frecuencia	%	Acumulada	%Acum
De acuerdo	15	31,91%	15	32%
Totalmente de acuerdo	10	21,28%	25	53%
En desacuerdo	9	19,15%	34	72%
Total desacuerdo	9	19,15%	43	91%
Medio de acuerdo	3	6,38%	46	98%
No responde	1	2,13%	47	100%
Total	47			

Tabla 37. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si siente satisfacción por el trabajo que realiza

Código	Frecuencia	%	Acumulada	%Acum
Algunas veces	15	31,91%	15	32%
Muchas veces	10	21,28%	25	53%
Una vez	9	19,15%	34	72%
Ninguna vez	9	19,15%	43	91%
Pocas veces	3	6,38%	46	98%
No responde	1	2,13%	47	100%
Total	47			

Tabla 38. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si se siente cómodo en el trabajo que realiza

Código	Frecuencia	%	Acumulada	%Acum
Totalmente de acuerdo	16	34,04%	16	34%
En desacuerdo	13	27,66%	29	62%
De acuerdo	7	14,89%	36	77%
Total desacuerdo	5	10,64%	41	87%
Medio de acuerdo	4	8,51%	45	96%
No responde	2	4,26%	47	100%
Total	47			

Tabla 39. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si le importaría participar de forma ad honorem en la planificación de la empresa.

Código	Frecuencia	%	Acumulada	%Acum
En desacuerdo	13	27,66%	13	28%
Totalmente de acuerdo	12	25,53%	25	53%
Medio de acuerdo	11	23,40%	36	77%
De acuerdo	5	10,64%	41	87%
Total desacuerdo	4	8,51%	45	96%
No responde	2	4,26%	47	100%
Total	47			

Tabla 40. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia, si es el caso que cree que es empático, amable o considerado con sus compañeros de trabajo y sus compañeros hacen lo mismo con usted.

Código	Frecuencia	%	Acumulada	%Acum
Muchas veces	16	34,04%	16	34%
Una vez	11	23,40%	27	57%
Pocas veces	9	19,15%	36	77%
Algunas veces	8	17,02%	44	94%
No responde	2	4,26%	46	98%
Ninguna vez	1	2,13%	47	100%
Total	47			

Tabla 41. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si cumple sus funciones en la empresa con honestidad y lealtad a los clientes

Código	Frecuencia	%	Acumulada	%Acum
Totalmente de acuerdo	16	34,04%	16	34%
De acuerdo	11	23,40%	27	57%
En desacuerdo	10	21,28%	37	79%
Medio de acuerdo	7	14,89%	44	94%
Total desacuerdo	2	4,26%	46	98%
No responde	1	2,13%	47	100%
Total	47			

Tabla 42. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia, si es el caso que participa en grupos o se integra a sus compañeros para actividades de confraternidad.

Código	Frecuencia	%	Acumulada	%Acum
Muchas veces	12	25,53%	12	26%
Una vez	11	23,40%	23	49%
Ninguna vez	9	19,15%	32	68%
Pocas veces	7	14,89%	39	83%
Algunas veces	6	12,77%	45	96%
No responde	2	4,26%	47	100%
Total	47			

Tabla 43. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si es invitado siempre a formar trabajos en equipo en la empresa para trabajos específicos.

Código	Frecuencia	%	Acumulada	%Acum
Pocas veces	10	21,28%	10	21%
Ninguna vez	10	21,28%	20	43%
Muchas veces	9	19,15%	29	62%
Una vez	9	19,15%	38	81%
Algunas veces	7	14,89%	45	96%
No responde	2	4,26%	47	100%
Total	47			

Tabla 44. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia, al caso que se programa cursos de capacitación fuera del horario de trabajo podría asistir.

Código	Frecuencia	%	Acumulada	%Acum
Totalmente de acuerdo	12	25,53%	12	26%
Medio de acuerdo	10	21,28%	22	47%
En desacuerdo	9	19,15%	31	66%
Total desacuerdo	9	19,15%	40	85%
De acuerdo	5	10,64%	45	96%
No responde	2	4,26%	47	100%
Total	47			

Tabla 45. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia, si es el caso que las decisiones que ha tomado fueron reflexivas penando en la condición del cliente.

Código	Frecuencia	%	Acumulada	%Acum
Algunas veces	17	36,17%	17	36%
Muchas veces	10	21,28%	27	57%
Una vez	10	21,28%	37	79%
Pocas veces	7	14,89%	44	94%
No responde	2	4,26%	46	98%
Ninguna vez	1	2,13%	47	100%
Total	47			

Tabla 46. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia, a si es el caso que las decisiones que alguna vez ha tomado habrían influido en la comodidad del cliente.

Código	Frecuencia	%	Acumulada	%Acum
Algunas veces	13	27,66%	13	28%
Muchas veces	11	23,40%	24	51%
Pocas veces	8	17,02%	32	68%
Una vez	8	17,02%	40	85%
Ninguna vez	4	8,51%	44	94%
No responde	3	6,38%	47	100%
Total	47			

Tabla 47. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si es amable con los clientes; si un cliente es complicado o especial en sus exigencias por el servicio de transporte, ha logrado manejar aquella situación.

Código	Frecuencia	%	Acumulada	%Acum
Muchas veces	15	31,91%	15	32%
Algunas veces	13	27,66%	28	60%
Pocas veces	6	12,77%	34	72%
Una vez	6	12,77%	40	85%
Ninguna vez	5	10,64%	45	96%
No responde	2	4,26%	47	100%
Total	47			

Tabla 48. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia, a si es el caso que ha contribuido a la empresa con formas de innovación para mejorar el servicio de transporte.

Código	Frecuencia	%	Acumulada	%Acum
Algunas veces	13	27,66%	13	28%
Pocas veces	11	23,40%	24	51%
Muchas veces	9	19,15%	33	70%
Ninguna vez	6	12,77%	39	83%
Una vez	5	10,64%	44	94%
No responde	3	6,38%	47	100%
Total	47			

Tabla 49. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia, a si es el caso que escucha las opiniones de sus compañeros y ello también escuchan a usted en la empresa.

Código	Frecuencia	%	Acumulada	%Acum
Algunas veces	14	29,79%	14	30%
Pocas veces	10	21,28%	24	51%
Una vez	10	21,28%	34	72%
Muchas veces	8	17,02%	42	89%
Ninguna vez	3	6,38%	45	96%
No responde	2	4,26%	47	100%
Total	47			

Tabla 50. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si se siente motivado con las metas y la calidad de compañeros que tiene en la empresa

Código	Frecuencia	%	Acumulada	%Acum
Algunas veces	15	31,91%	15	32%
Una vez	11	23,40%	26	55%
Pocas veces	9	19,15%	35	74%
Muchas veces	8	17,02%	43	91%
Ninguna vez	3	6,38%	46	98%
No responde	1	2,13%	47	100%
Total	47			

Tabla 51. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia a si se siente motivado por el sueldo que le otorgan.

Código	Frecuencia	%	Acumulada	%Acum
Algunas veces	13	27,66%	13	28%
Muchas veces	11	23,40%	24	51%
Pocas veces	10	21,28%	34	72%
Una vez	10	21,28%	44	94%
Ninguna vez	2	4,26%	46	98%
No responde	1	2,13%	47	100%
Total	47			

Tabla 52. Frecuencia de respuesta de los encuestados en referencia, si es el caso que otorgaría horas extras no remuneradas a algunas actividades para capacitarse en atención a los clientes de una empresa.

Código	Frecuencia	%	Acumulada	%Acum
Algunas veces	14	29,79%	14	30%
Pocas veces	11	23,40%	25	53%
Una vez	8	17,02%	33	70%
Muchas veces	7	14,89%	40	85%
Ninguna vez	6	12,77%	46	98%
No responde	1	2,13%	47	100%
Total	47			

Anexo 4. Figuras y diagramas de Pareto para el diagnóstico, calidad y cantidad de competencias administrativas en micro y pequeñas empresas de transporte de la ciudad de Chachapoyas

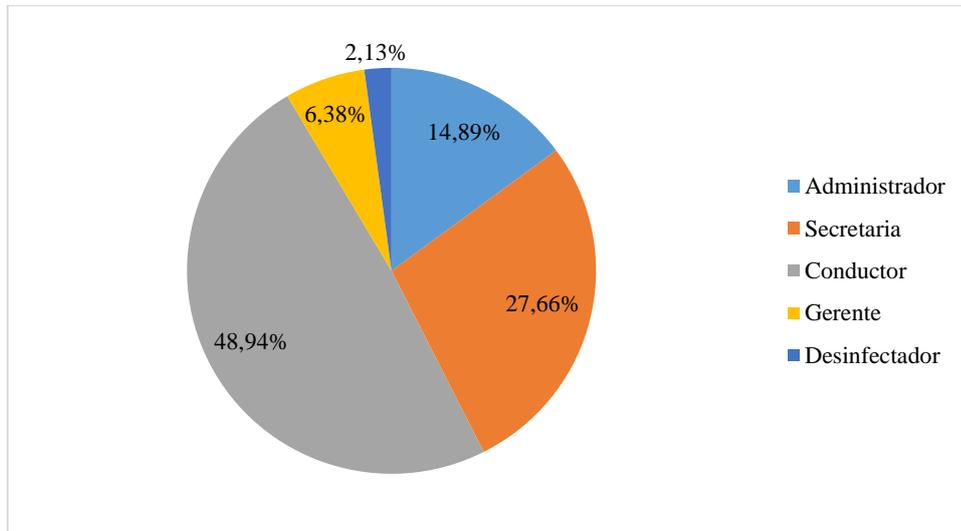


Figura 3. Cargo desempeñado por las personas encuestadas en las empresas.

En la figura 3, se resalta que de las personas encuestadas el 48.94% fueron conductores, 27,66 % secretarias, administradores 14.89%, 6,38% gerentes y otros 2.13%.

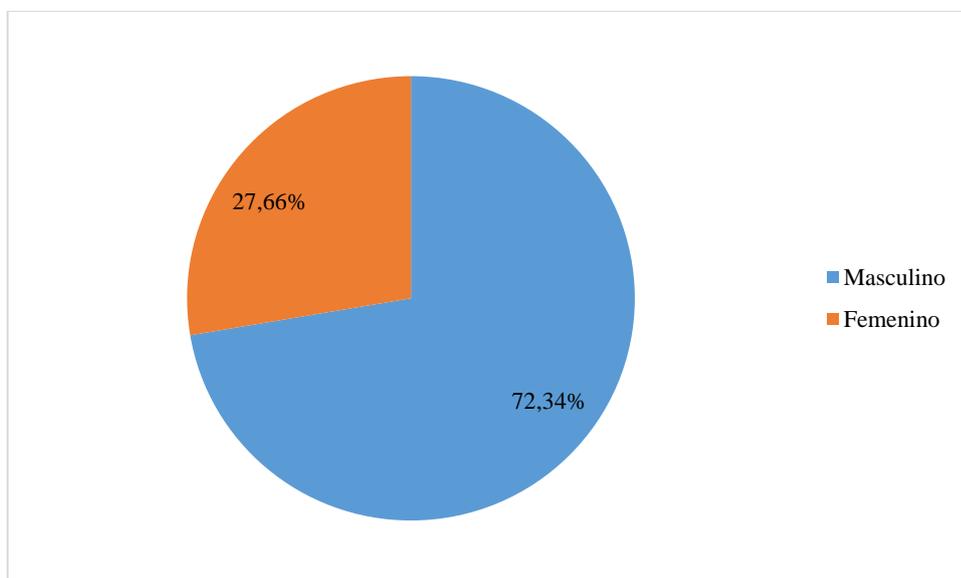


Figura 4. Género de las personas encuestadas en las empresas.

En la figura 4, se muestra que de los encuestados el 72.34% fueron de género masculino y 27.66% género femenino.

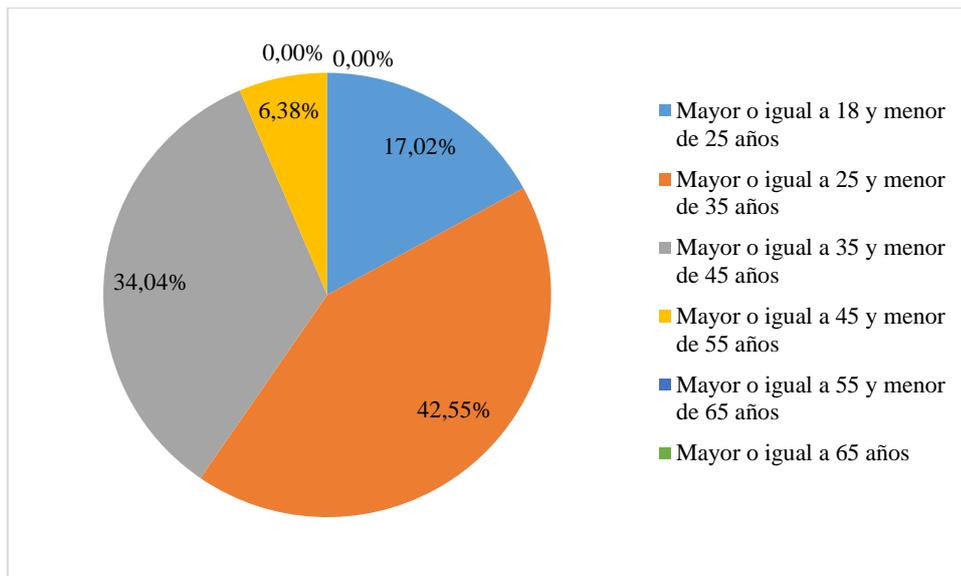


Figura 5. Rango de edades de las personas encuestadas en las empresas.

En la figura 5, el 42.55% de los encuestados están en un rango de edad de 25 a 35 años, el 34.04% en un rango de 35 a 45 años, el 17.02% entre 18 y 25 años; y el 6.38% entre 45 a 55 años.

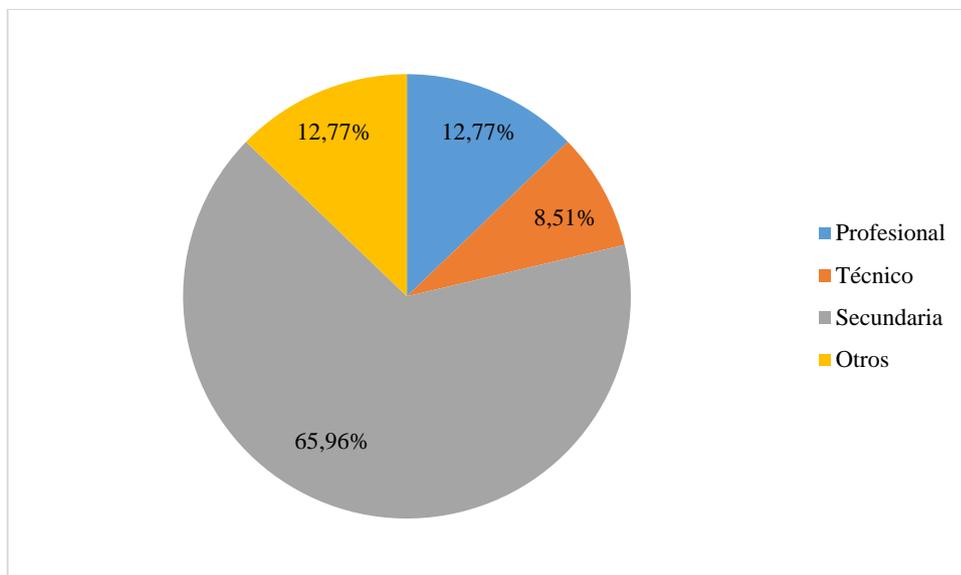


Figura 6. Nivel de instrucción de las personas encuestadas en las empresas

En la figura 6, se muestra el nivel de instrucción donde el 65.96% de los encuestados tiene secundaria, el 12.77% profesional, el 12.77% profesional y 8.51% otros.

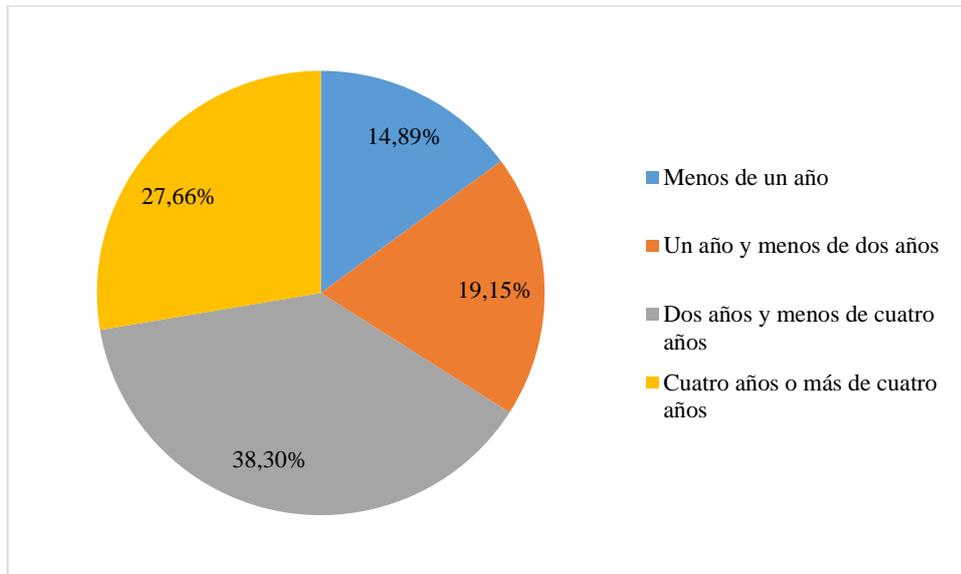


Figura 7. Experiencia de las personas encuestadas en las empresas

La figura 7, muestra la experiencia de los encuestados en su respectiva empresa, donde el 38.30% está entre dos y menos de cuatro años, el 27.66% está entre cuatro o más años, el 19.15% está entre un año y menos de dos años y el 14.89% menos de un año.

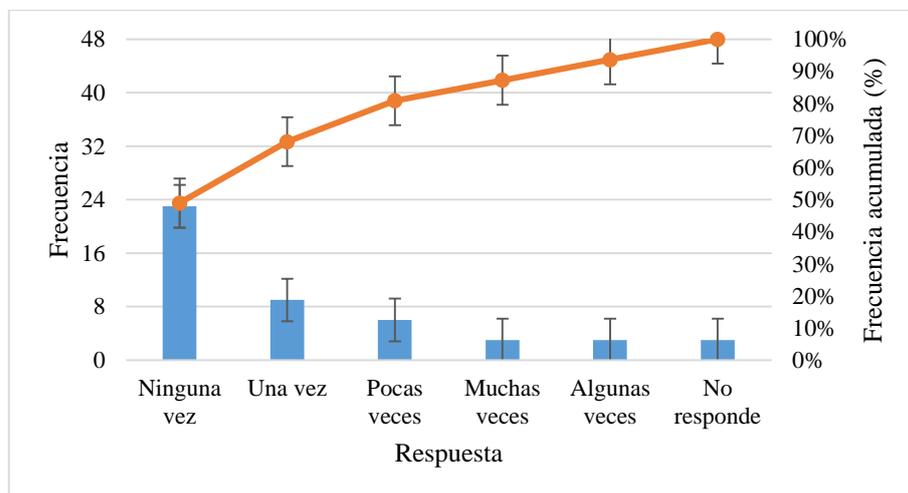


Figura 8. Realización y participación en elaboración de plan de administración de la empresa.

La figura 8, muestra que aproximadamente el 80% de los encuestados responde que ninguna vez, una vez o pocas veces ha participado en la realización y participación

de un plan de administración de la empresa; resaltando de ello que el 49% no ha participado ninguna vez.

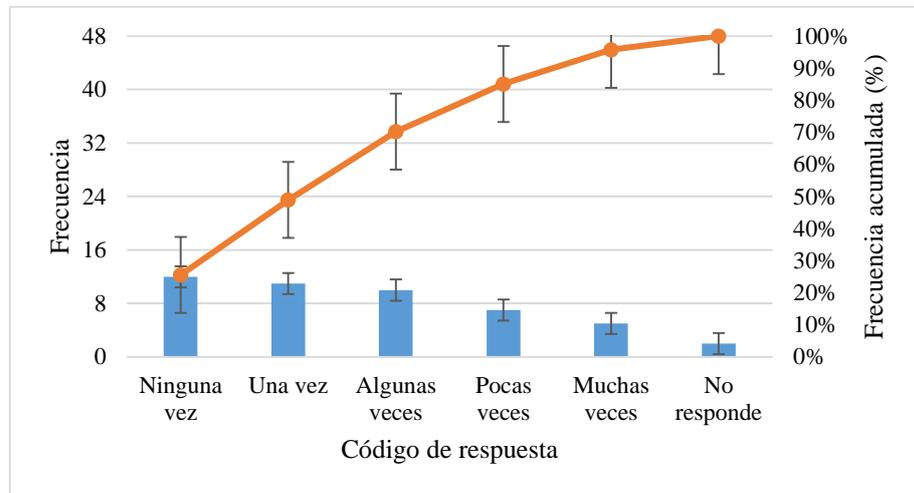


Figura 9. Conocimiento y desempeño en el trabajo bajo la gestión administrativa por procesos

La figura 9, muestra que aproximadamente el 70% de los encuestados responde que ninguna vez, una vez o pocas veces ha tenido conocimiento y desempeño en el trabajo bajo la gestión administrativa por procesos

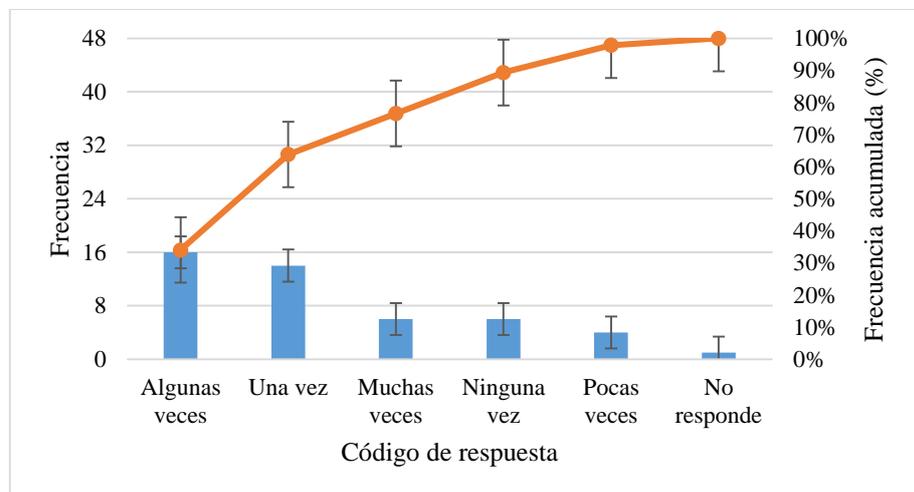


Figura 10. Conocimiento y participación en ejecución de estrategias en la empresa según la visión, misión, objetivos y política.

La figura 10, muestra que aproximadamente el 64% de los encuestados responde que algunas veces y una vez ha tenido conocimiento y participación en ejecución de estrategias en la empresa según la visión, misión, objetivos y política.

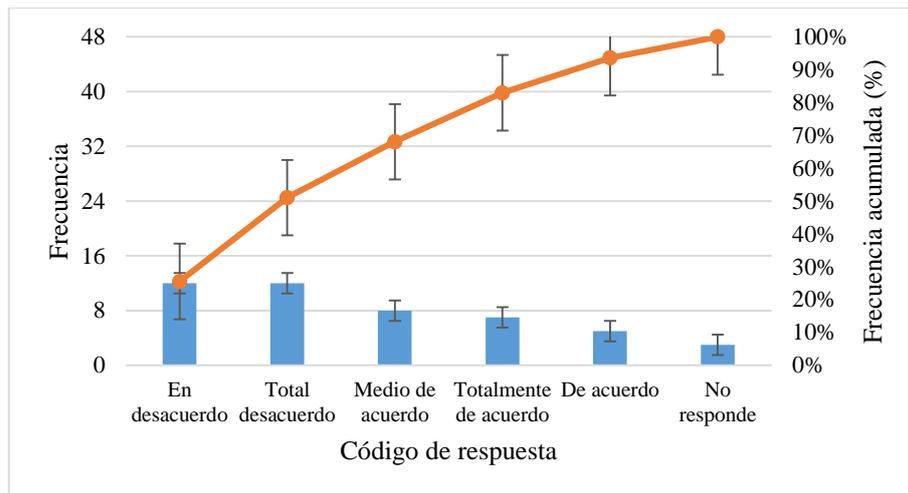


Figura 11. Tenencia de un organigrama y conocimiento de qué área depende en la empresa.

La figura 11, muestra que aproximadamente el 68% de los encuestados responde que están en desacuerdo, total desacuerdo y medio de acuerdo al caso que en la empresa exista la tenencia un organigrama y conocimiento de qué área depende en la empresa.

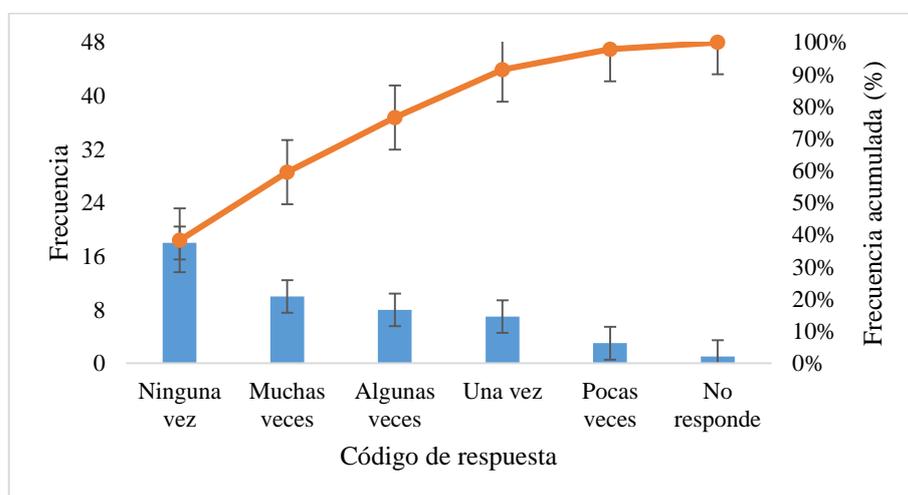


Figura 12. Otorgamiento de funciones mediante documento para conocimiento y cumplimiento.

La figura 12, muestra que aproximadamente el 38% de los encuestados responde que ninguna vez ha existido el otorgamiento de funciones mediante documento para conocimiento y cumplimiento; y el aproximadamente el 20% algunas veces.

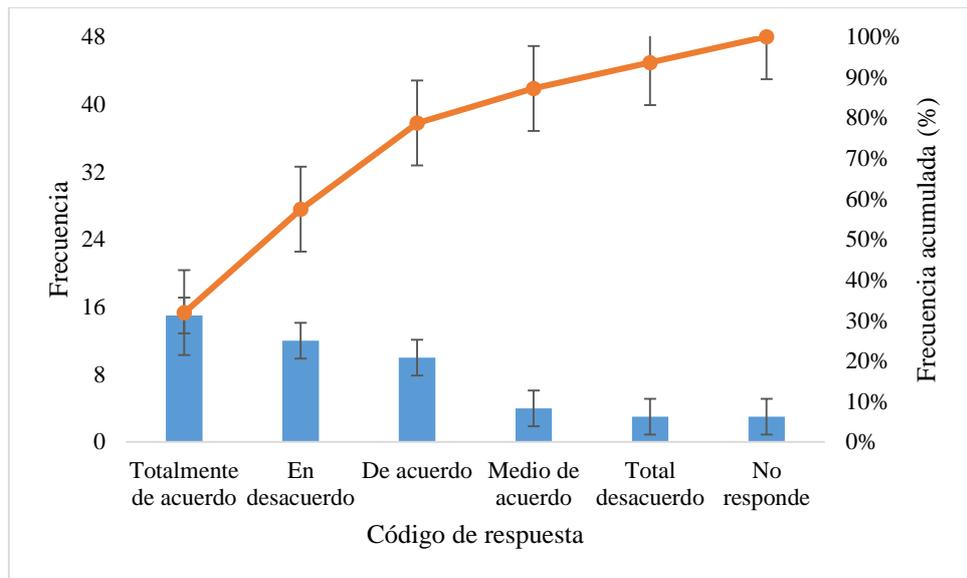


Figura 13. Consideración del trabajo colectivo y democrático en la empresa

La figura 13, muestra que aproximadamente el 32% de los encuestados responde que está totalmente de acuerdo que en la empresa si se considera el trabajo colectivo y democrático en la empresa; sin embargo el 25% responde que está en desacuerdo es decir lo contrario.

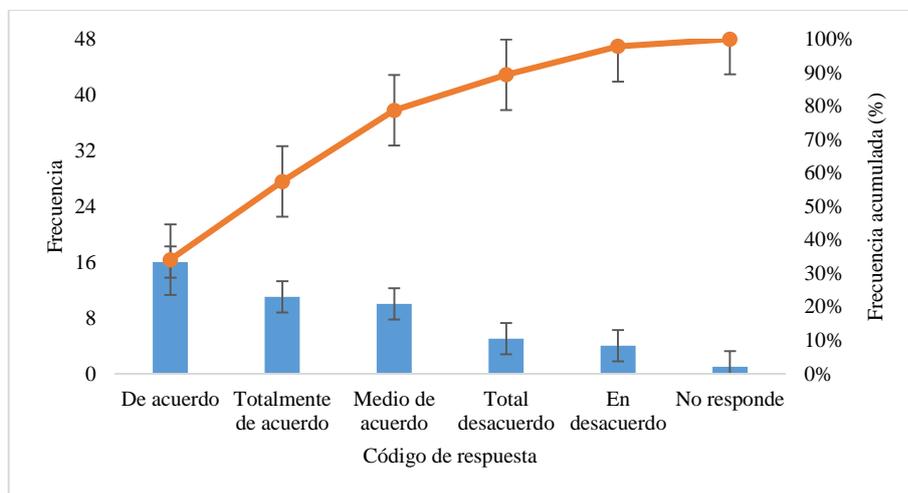


Figura 14. Necesidad de establecer e imponer reglas o normas estrictas en la empresa y posibles sanciones.

En la figura 14, se muestra que aproximadamente el 80% de los encuestados responde que está de acuerdo, totalmente de acuerdo o medio de acuerdo con establecer e imponer reglas o normas estrictas en la empresa y posibles sanciones.

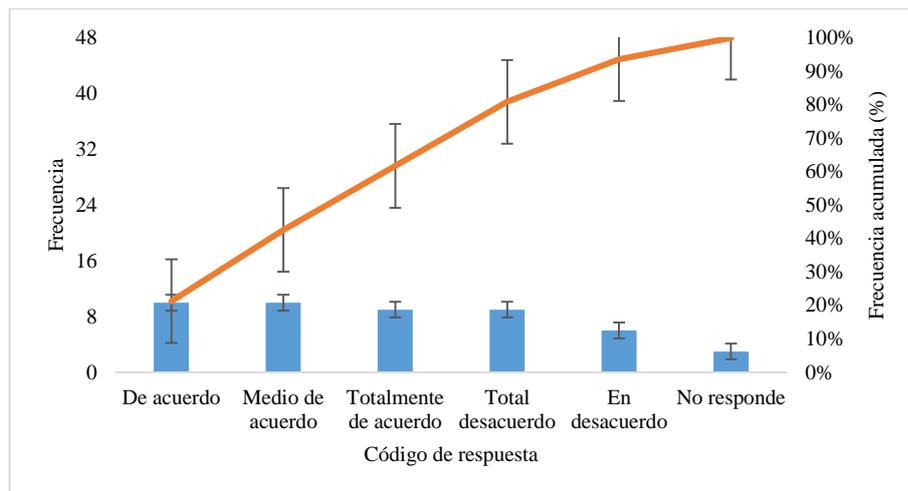


Figura 15. Participación y comodidad en trabajos en grupos para algunas funciones

En la figura 15, se muestra que aproximadamente el 62% de los encuestados responde que está de acuerdo, totalmente de acuerdo o medio de acuerdo con la participación y comodidad en trabajos en grupos para algunas funciones.

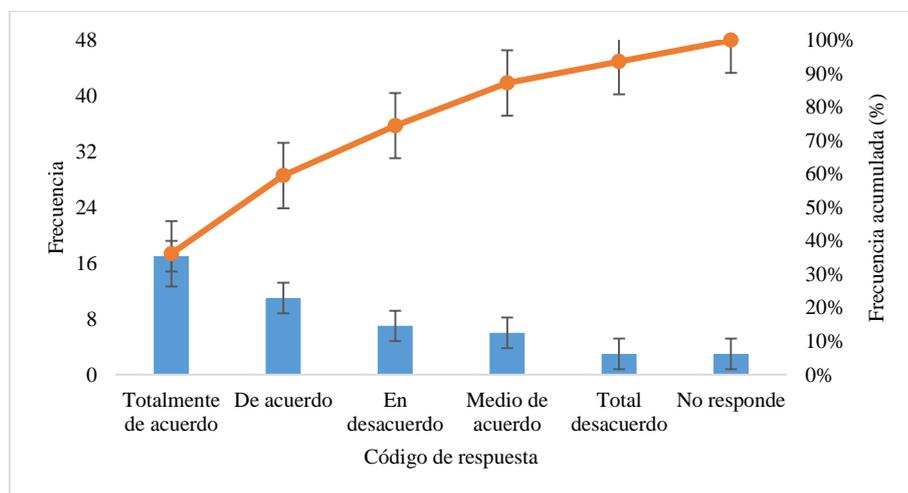


Figura 16. Necesidad o importancia del control de ingresos y egresos en la empresa como parte de la mejora continua

En la figura 16, se muestra que aproximadamente el 60% de los encuestados responde que está totalmente de acuerdo o de acuerdo con la necesidad o importancia del control de ingresos y egresos en la empresa como parte de la mejora continua; resaltando que existe aproximadamente un 10% que está en desacuerdo.

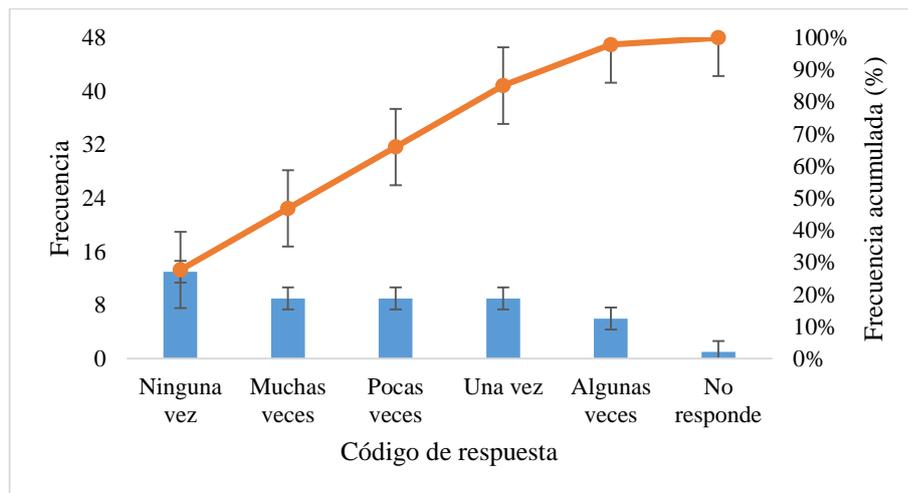


Figura 17. Realización de cálculos, registros de datos, su análisis y la toma de decisiones

En la figura 17, se muestra que aproximadamente el 28% de los encuestados responde que ninguna vez; el 20% pocas veces, el 19% una vez, el 10% algunas veces; han realizado cálculos, registros de datos, su análisis y la toma de decisiones.

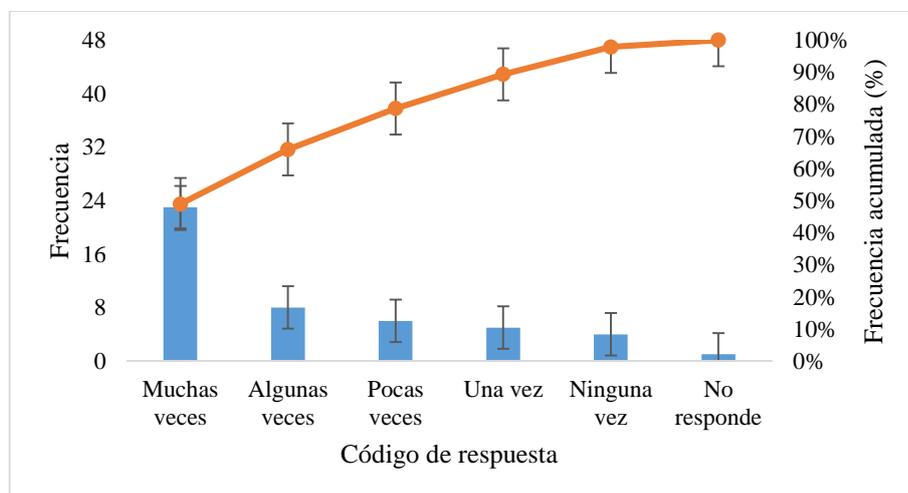


Figura 18. Decisiones exclusivas de los gerentes y dueños de la empresa

En la figura 18, se muestra que aproximadamente el 49% de los encuestados responden muchas veces; el 17% algunas veces, el 13% pocas veces y el 10% una vez; las decisiones son exclusivas de los gerentes y dueños de la empresa; haciendo un acumulado de 89% aproximadamente.

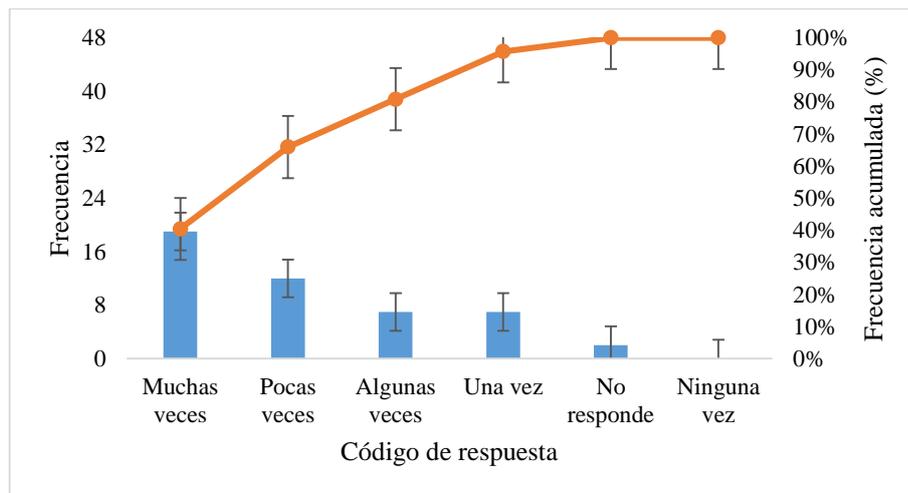


Figura 19. Toma de decisiones en consulta a sus superiores

En la figura 19, se muestra que aproximadamente del total de encuestados el 40% responden muchas veces; el 26% pocas veces, el 15% algunas veces y el 15% una vez; al respecto de la toma de decisiones en consulta sus superiores.

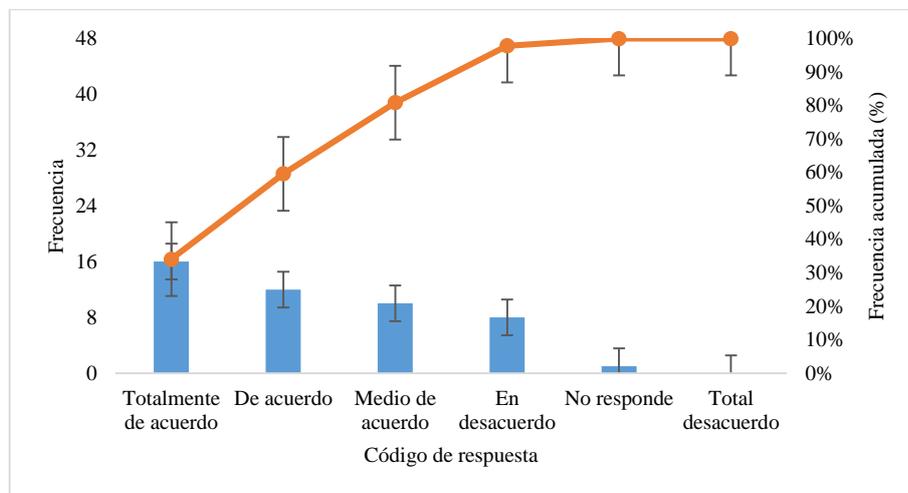


Figura 20. Necesidad de otorgar información específica así los clientes no lo soliciten.

En la figura 20, se muestra que aproximadamente el 81% de los encuestados responden están totalmente de acuerdo (34%), de acuerdo (26%) y medio de acuerdo (21%) en relación a la necesidad de otorgar información específica así los clientes no lo soliciten.

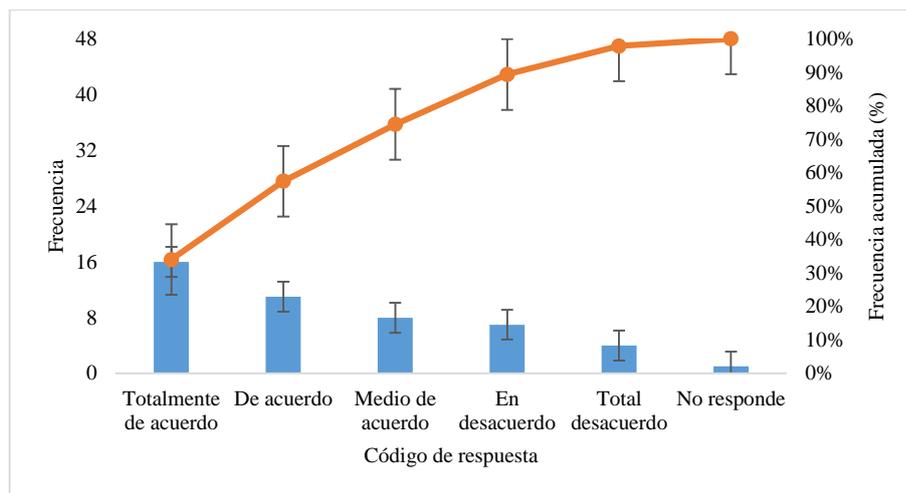


Figura 21. Necesidad de aceptar siempre las sugerencias de los clientes de la empresa; entendiendo que el cliente siempre tiene la razón.

En la figura 21, se muestra que aproximadamente el 74 % de los encuestados responden están totalmente de acuerdo (34%), de acuerdo (23%) y medio de acuerdo (17%) en relación a la necesidad de aceptar siempre las sugerencias de los clientes de la empresa; entendiendo que el cliente siempre tiene la razón.

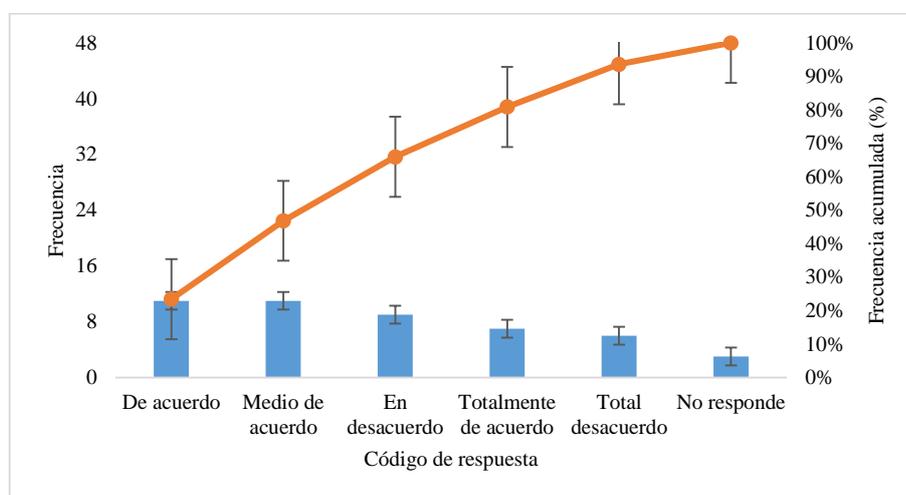


Figura 22. Necesidad del cambio continuo en su área de trabajo o empresa

En la figura 22, se muestra que aproximadamente el 24 % de los encuestados responden que están de acuerdo, 23% medio acuerdo, 19% en desacuerdo, 15%, totalmente de acuerdo, 13% en total desacuerdo con la necesidad del cambio continuo en su área de trabajo o empresa.

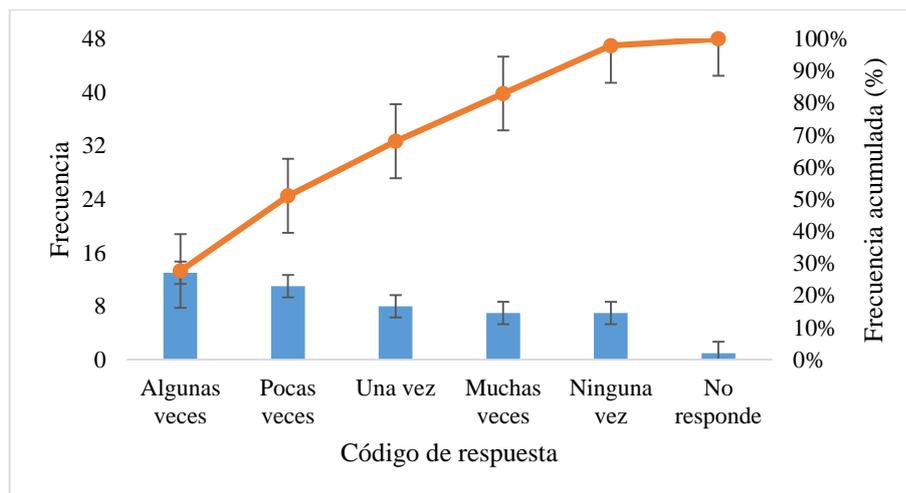


Figura 23. Proposición y realización de acciones creativas para el desarrollo de la empresa

En la figura 23, se muestra que aproximadamente del total de encuestados responde el 28% algunas veces, 23% pocas veces, 17% una vez, 15% muchas veces y 5% ninguna vez; que ha propuesto y realizado acciones creativas para el desarrollo de la empresa.

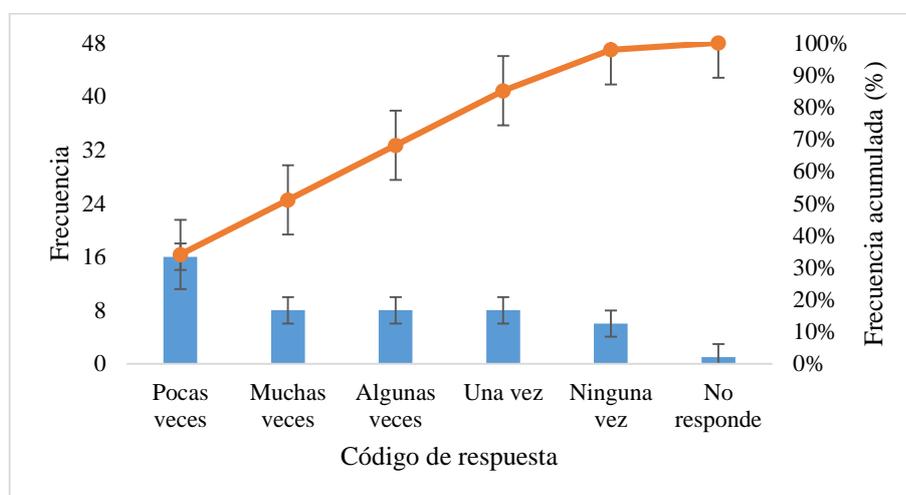


Figura 24. Proposición y realización de acciones innovadoras para el desarrollo de la empresa

En la figura 24, se muestra que aproximadamente del total de encuestados responde el 34% pocas veces, 17% muchas veces, 17% algunas veces, 17% una vez y 13% ninguna vez; que ha propuesto y realizado acciones innovadoras para el desarrollo de la empresa.

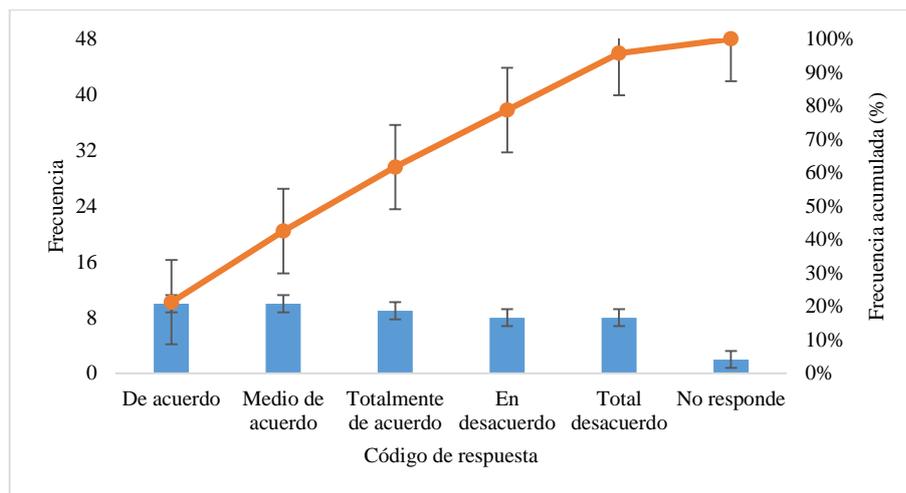


Figura 25. Consideración de tus indicaciones, ideas o sugerencias en la empresa.

En la figura 25, se muestra que aproximadamente del total de encuestados responde el 22% de acuerdo, 21% medio de acuerdo, 19% totalmente de acuerdo, 17% en desacuerdo y 17% total desacuerdo; que sus indicaciones, ideas o sugerencias en la empresa han sido consideradas.

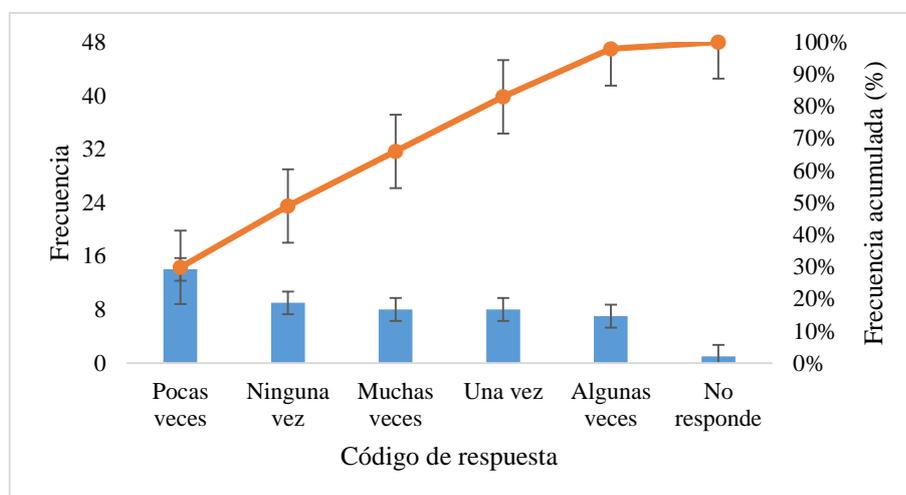


Figura 26. Conocimiento y ejecución de funciones diarias en publicidad y en general para marketing.

En la figura 26, se muestra que aproximadamente del total de encuestados responde el 30% pocas veces, 19% ninguna vez, 17% muchas veces, 17% una vez y 15% algunas veces; que tiene conocimiento y ha ejecutado de funciones diarias en publicidad y en general para marketing.

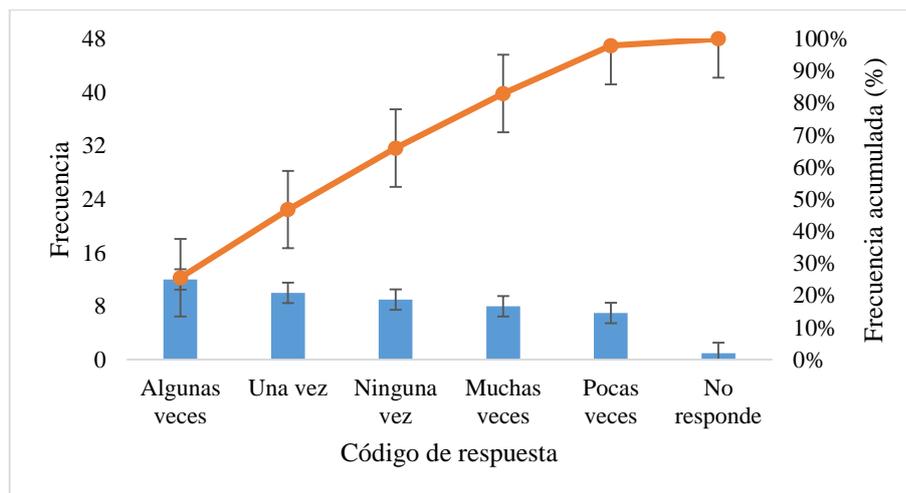


Figura 27. Preocupación en la empresa por motivar a empleados y clientes para preferir los servicios ofertados.

En la figura 27, se muestra que aproximadamente del total de encuestados responde el 30% algunas veces, 21% una vez, 19% ninguna vez, 17% muchas veces y 15% pocas veces; que existe preocupación en la empresa por motivar a empleados y clientes para preferir los servicios ofertados.

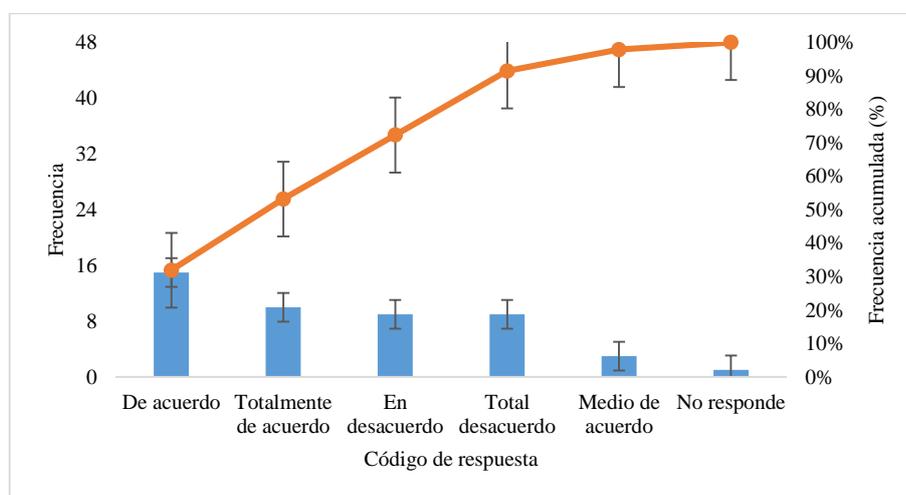


Figura 28. Convocatoria a la empresa algunos días no laborables para actividades de integración.

En la figura 28, se muestra que aproximadamente del total de encuestados responden el 32% de acuerdo, 21% totalmente de acuerdo, 19% en desacuerdo y 19% en total desacuerdo con la probable convocatoria a la empresa algunos días no laborables para actividades de integración.

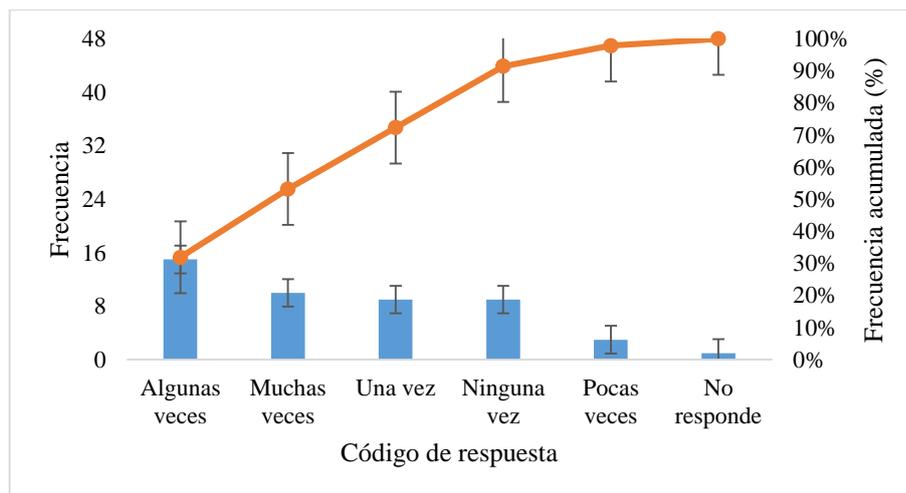


Figura 29. Satisfacción por el trabajo que realiza en la empresa

En la figura 29, se muestra que aproximadamente del total de encuestados responde el 32% algunas veces, 21% muchas veces, 19% una vez, 19% ninguna vez y 7% pocas veces; en cuanto a la satisfacción que siente por el trabajo que realiza en la empresa.

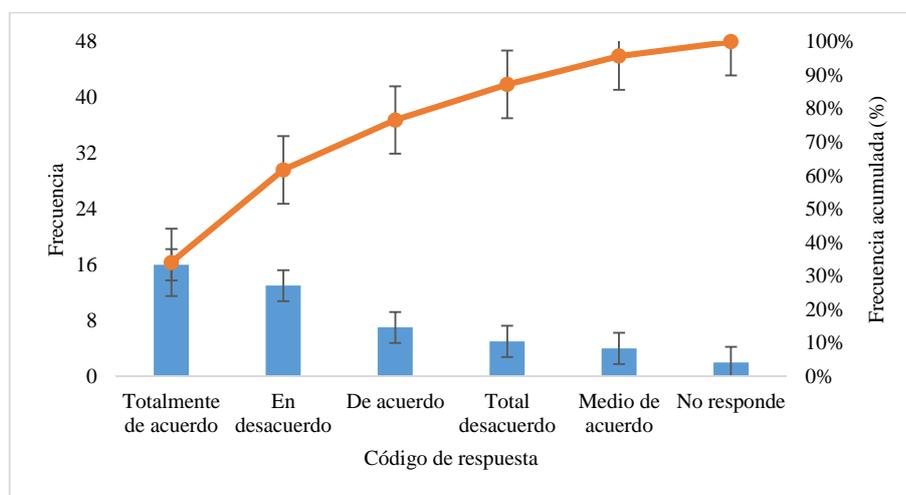


Figura 30. Comodidad en el trabajo que realiza en la empresa.

En la figura 30, se muestra que aproximadamente del total de encuestados responden que el 34% están totalmente de acuerdo, el 28% en desacuerdo, el 15% de acuerdo, 10% total desacuerdo en relación a la comodidad que siente en el trabajo que realiza en la empresa.

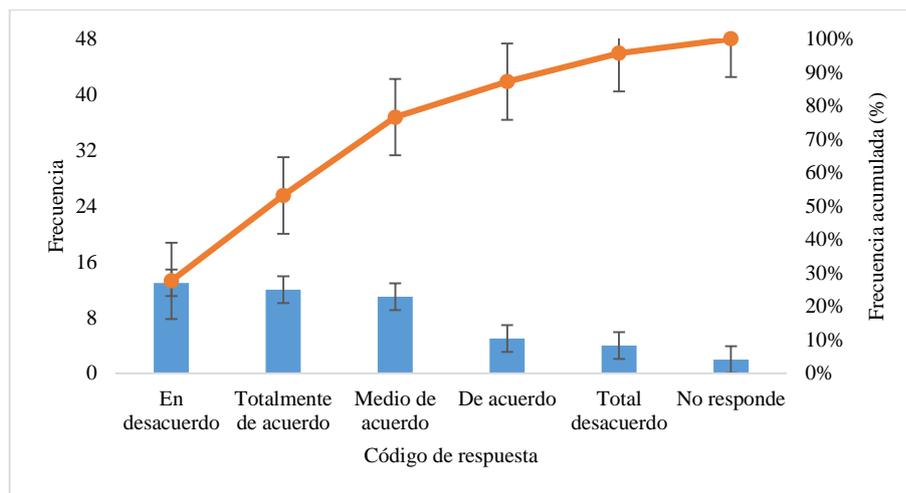


Figura 31. Participación de forma ad honorem en la planificación de la empresa.

En la figura 31, se muestra que aproximadamente del total de los encuestados responden que el 28% están en desacuerdo, el 25% totalmente de acuerdo, el 24% medio de acuerdo y el 10% de acuerdo, en relación a la posibilidad de participar de forma ad honorem en la planificación de la empresa

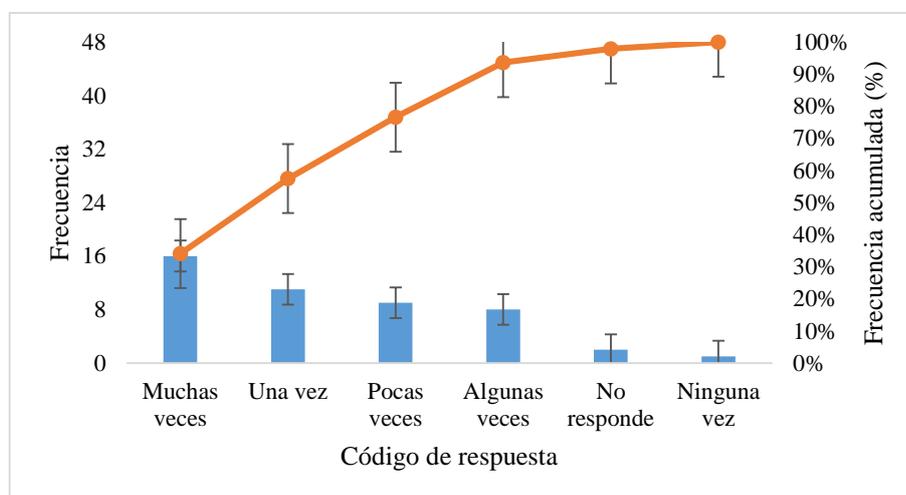


Figura 32. Creencia si existe empatía, amabilidad o consideración con compañeros de trabajo y viceversa.

En la figura 32, se muestra que aproximadamente del total de encuestados responde el 34% muchas veces, 23% una vez, 20% pocas veces y 17% algunas veces; en cuanto a su percepción si cree que existe empatía, amabilidad o consideración con compañeros de trabajo y viceversa.

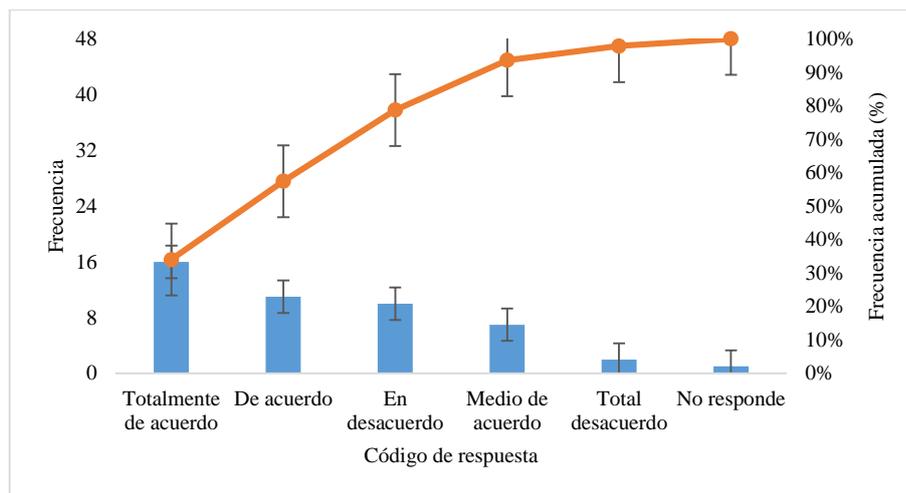


Figura 33. Cumplimiento de funciones en la empresa con honestidad y lealtad a los clientes.

En la figura 33, se muestra que aproximadamente el 57% de los encuestados responden que están totalmente de acuerdo y de acuerdo; sin embargo, existe un 22% responde en desacuerdo con la afirmación que en la empresa se cumple funciones en la empresa con honestidad y lealtad a los clientes.

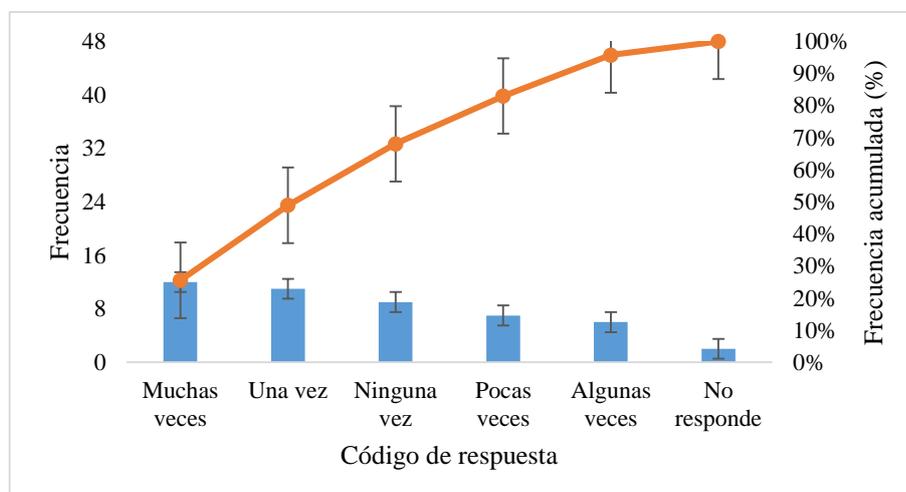


Figura 34. Participación en grupos o integrado a compañeros para actividades de confraternidad.

En la figura 34, se muestra que aproximadamente del total de encuestados responde el 26% muchas veces, 23% una vez, 19% ninguna vez, 15% pocas veces y 13% algunas veces; en cuanto a su participación en grupos o integrado a compañeros para actividades de confraternidad.

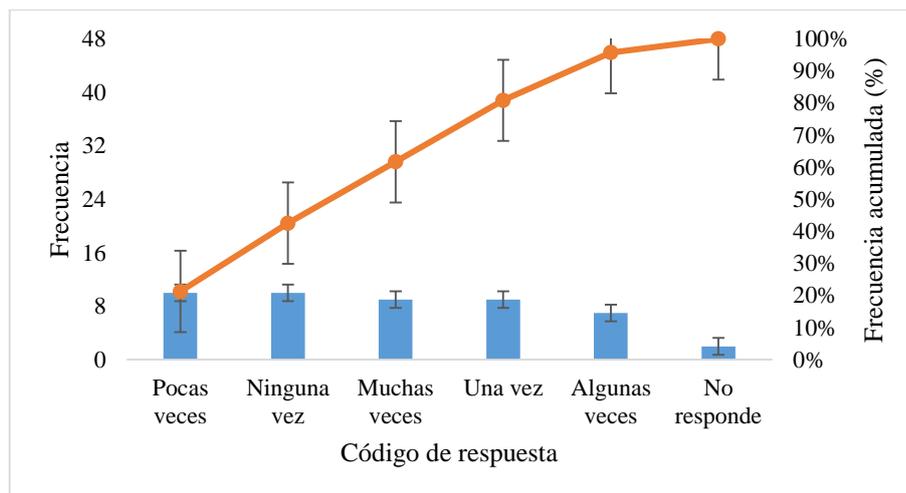


Figura 35. Invitación a formar trabajos específicos en equipo en la empresa.

En la figura 35, se muestra que aproximadamente del total de encuestados responde el 22% pocas veces, 21% ninguna vez, 19% muchas veces, 19% una vez y 15% algunas veces; en cuanto a si existe invitación a formar trabajos específicos en equipo en la empresa.

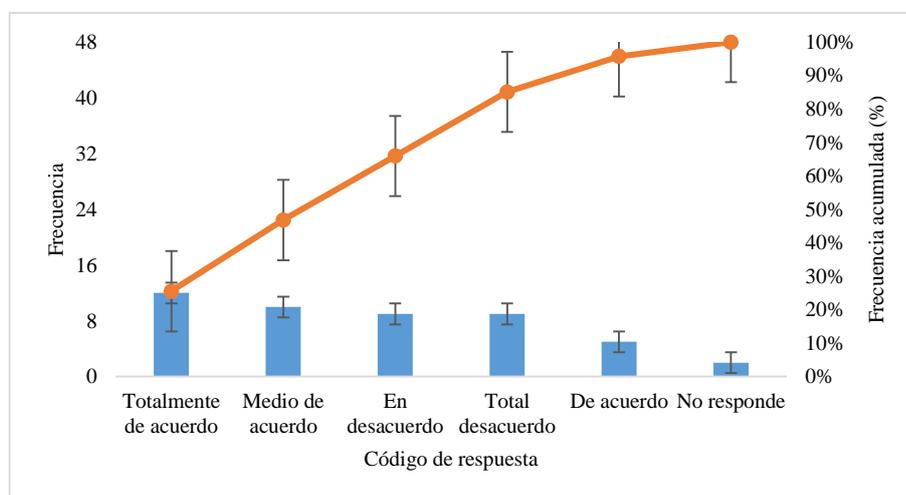


Figura 36. Posibilidad de participación en programas cursos de capacitación fuera del horario de trabajo.

En la figura 36, se muestra que aproximadamente del total de encuestados responden el 26% que están totalmente de acuerdo, 21% medio de acuerdo, 19% en desacuerdo y 11% de acuerdo, en relación a la posibilidad de participación en programas cursos de capacitación fuera del horario de trabajo.

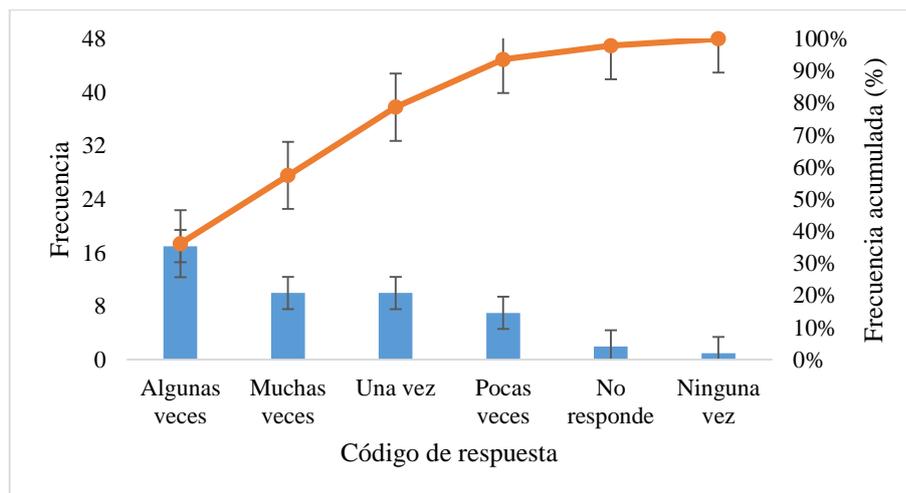


Figura 37. Decisiones tomadas fueron reflexivas pensando en la condición del cliente.

En la figura 37, se muestra que aproximadamente del total de encuestados responden el 36% algunas veces, el 21% muchas veces, 21% una vez y 15% pocas veces en relación a si las decisiones tomadas fueron reflexivas pensando en la condición del cliente.

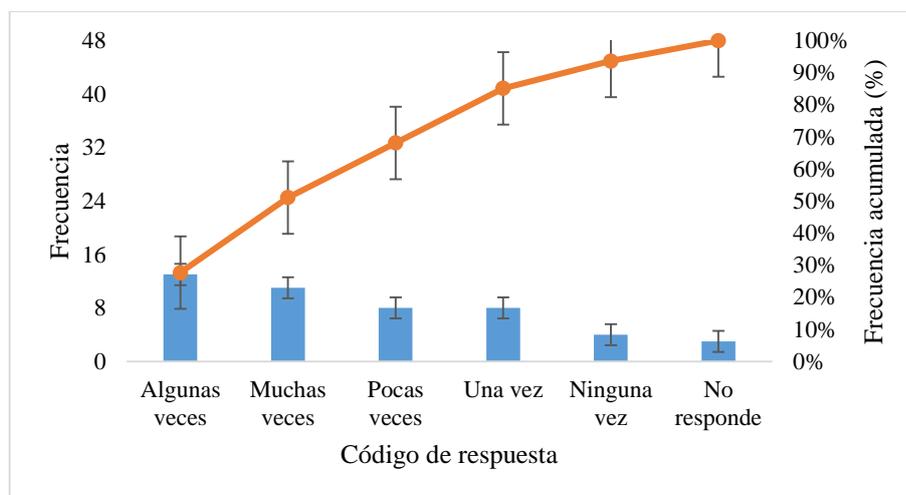


Figura 38. Decisiones que ha tomado habrían influido en la comodidad del cliente.

En la figura 38, se muestra que aproximadamente del total de encuestados responden el 28% algunas veces, el 23% muchas veces, 17% pocas veces y 17% una vez en relación a si las decisiones tomadas habrían influido en la comodidad del cliente.

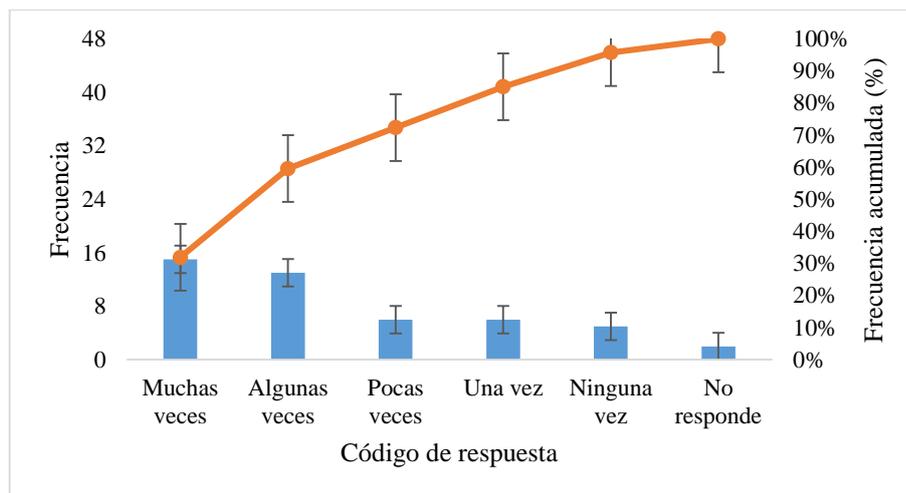


Figura 39. Percepción de amabilidad con los clientes; cliente complicados o especial en sus exigencias por el servicio de transporte.

En la figura 39, se muestra que aproximadamente del total de encuestados responden el 32% muchas veces, el 28% algunas veces, 12% pocas veces y 12% una vez en relación a la percepción de amabilidad con los clientes; cliente complicados o especial en sus exigencias por el servicio de transporte.

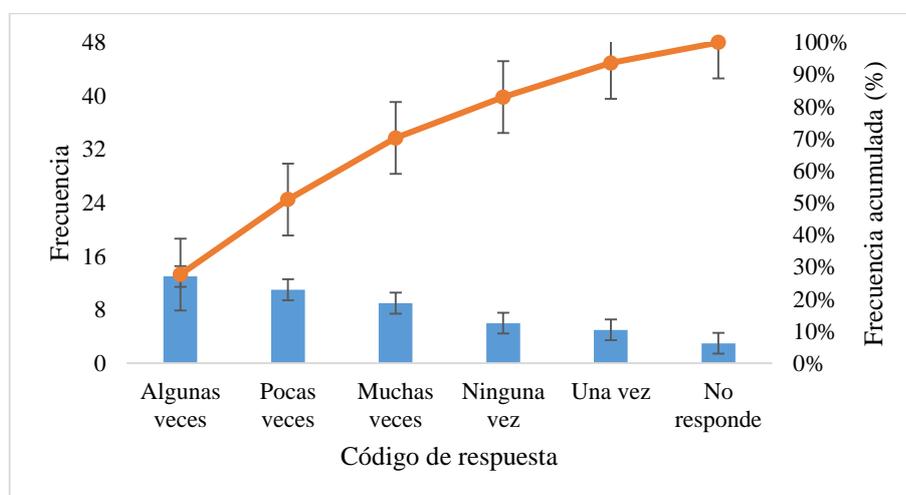


Figura 40. Contribuido a la empresa con innovación para mejorar el servicio de transporte.

En la figura 40, se muestra que aproximadamente del total de encuestados responden el 28% algunas veces, el 23% pocas veces, 19% muchas veces y 13% ninguna vez en relación a si ha contribuido a la empresa con innovación para mejorar el servicio de transporte.

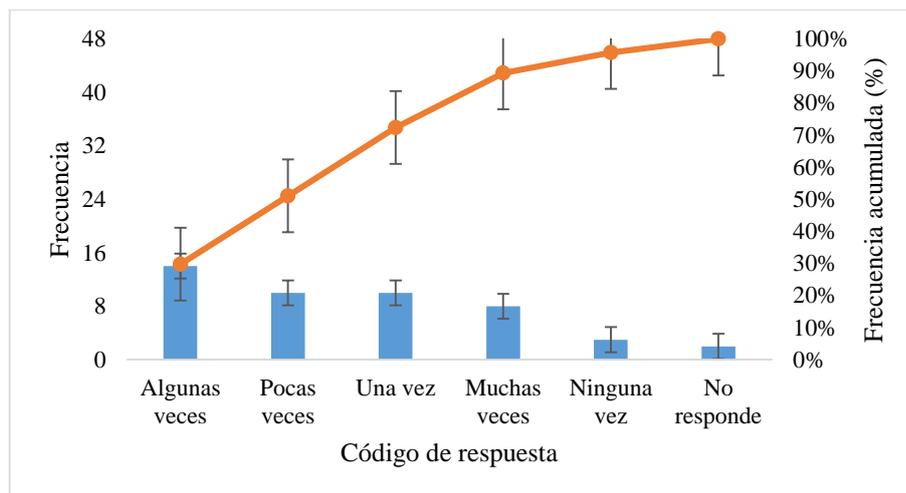


Figura 41. Percepción si escucha las opiniones de sus compañeros y viceversa en la empresa.

En la figura 41, se muestra que aproximadamente del total de encuestados responden el 30% algunas veces, el 21% pocas veces, 21% una vez y 17% muchas veces, en relación a la percepción si escucha las opiniones de sus compañeros y viceversa en la empresa.

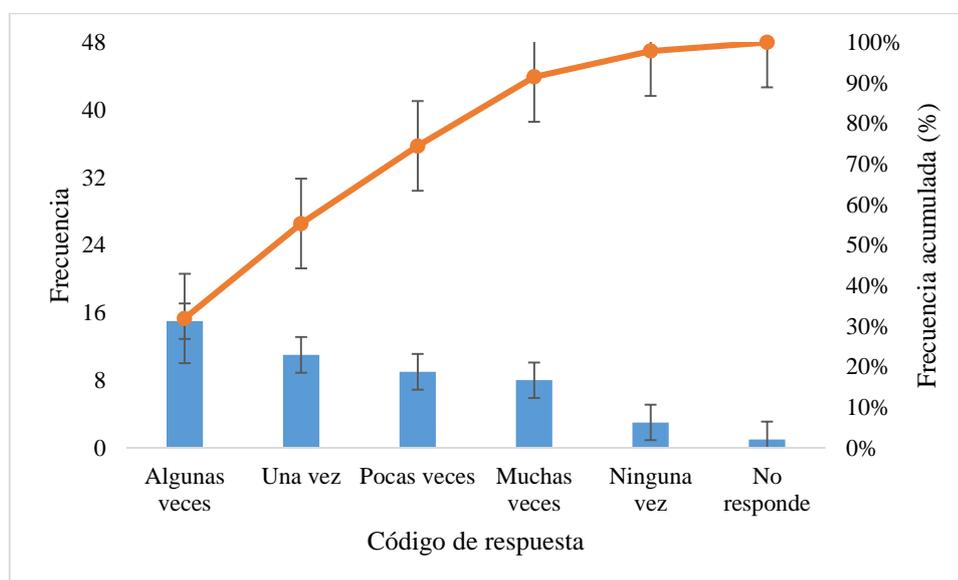


Figura 42. Sentimiento de motivación con las metas y la calidad de compañeros en la empresa.

En la figura 42, se muestra que aproximadamente del total de encuestados responden el 32% algunas veces, el 23% una vez, 19% pocas veces y 17% muchas veces, en relación a la percepción del sentimiento de motivación con las metas y la calidad de compañeros en la empresa.

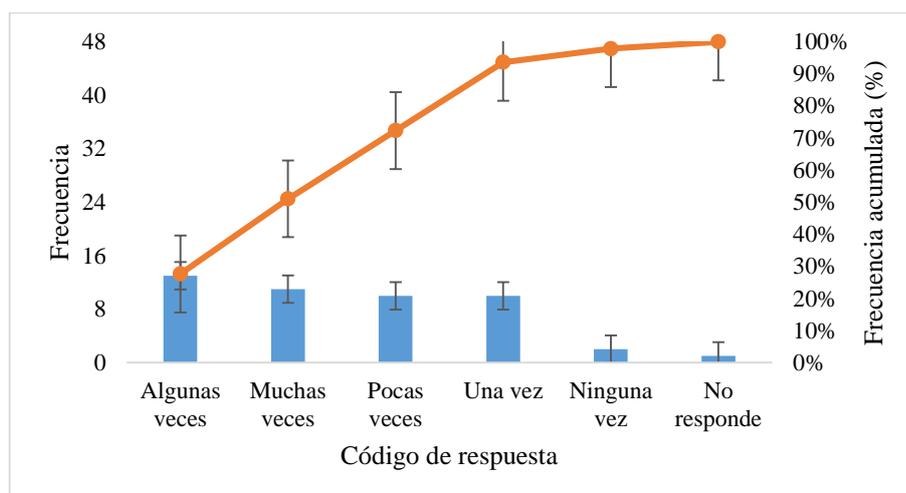


Figura 43. Sentimiento de motivación con el sueldo que le otorgan en la empresa.

En la figura 43, se muestra que aproximadamente del total de encuestados responden el 28% algunas veces, el 23% muchas veces, 22% pocas veces y 21% una vez, en relación a la percepción del sentimiento de motivación con el sueldo que le otorgan en la empresa.

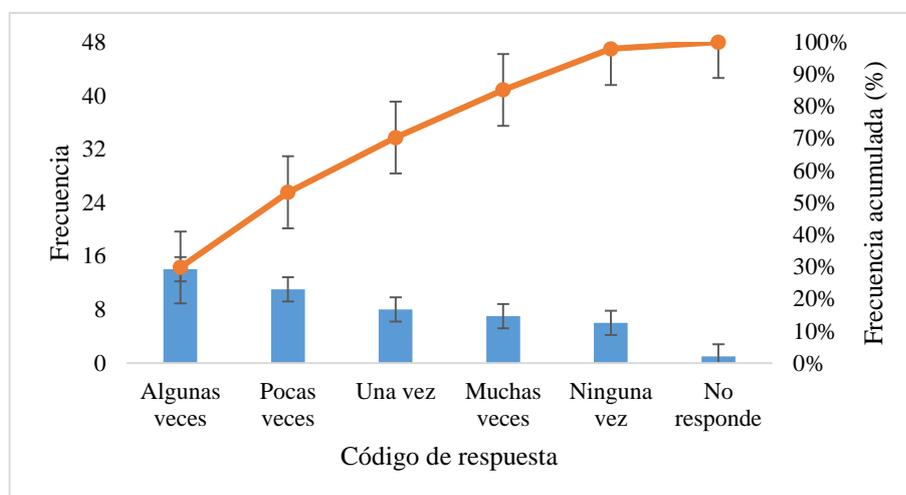


Figura 44. Posibilidad de otorgar horas extras no remuneradas a algunas actividades para capacitarse en atención a los clientes de una empresa.

En la figura 44, se muestra que aproximadamente del total de encuestados responden el 30% algunas veces, el 23% pocas veces, 17% una vez y 15% muchas veces, en relación a la posibilidad de otorgar horas extras no remuneradas a algunas actividades para capacitarse en atención a los clientes de una empresa.

Anexo 5. Análisis de respuestas de los encuestados para la propuesta de solución

Tabla 53. Conclusión de las respuestas e ideas de solución para cada pregunta según dimensión e indicador

Variable: Competencias administrativas en empresas de servicios de transporte de la ciudad de Chachapoyas – 2021					
Dimensión: Saber conocer y hacer		Pregunta	Conclusión	Condición	Idea de solución
Indicadores	Planificación	¿Has realizado o participado en la elaboración de un plan de administración de la empresa?	El 80% responde que ninguna vez, una vez o pocas veces ha participado en la elaboración de un plan de administración.	D	Realizar planificación inclusiva o socializar el plan existente de la empresa
		¿Conoces y desempeñas el trabajo bajo la gestión administrativa por procesos?	El 70% responde que ninguna vez, una vez o pocas veces ha conocido y desempeñado el trabajo bajo gestión administrativa de procesos.	D	Implementar gestión empresarial por procesos
		¿Conoces y participas en la ejecución de estrategias para el desarrollo de la empresa según la visión, misión, objetivos y política?	El 64% menciona que algunas veces y una vez ha conocido y participado en ejecución de estrategias para el desarrollo de la empresa bajo la visión, misión, objetivos y política.	D	Socializar con todos los trabajadores de la empresa la visión, misión, objetivos, política, estrategias y tácticas.
	Organización	¿Tu empresa tiene un organigrama y conoces de qué área dependes?	El 68% responde que desconocen que en la empresa exista la tenencia de un organigrama y conocimiento de qué área depende en la empresa.	D	Socializar el organigrama de la empresa y clarificar funciones
		¿Mediante un documento te fueron entregados todas tus funciones, las conoces y las cumples?	El 58% responde que ninguna vez o algunas veces, las funciones le fueron entregadas mediante documento para su cumplimiento.	D	Asignar funciones de forma documentada y conforme al ROF y MOF
	Liderazgo y manejo de dirección	¿Consideras necesario el trabajo en grupos, tener en cuenta las opiniones y sugerencias de todos los trabajadores de la empresa?	El 32% menciona que está totalmente de acuerdo que es necesario y si se cumple el trabajo en grupos, tener en cuenta las opiniones y sugerencias de todos los trabajadores de la empresa; y el 25% menciona que en la empresa no se cumple con tal condición.	D	Consolidar liderazgo democrático e inclusivo.
		¿Sería necesario establecer e imponer reglas o normas estrictas en la empresa y posibles sanciones en tu trabajo?	El 80% responde que está de acuerdo, totalmente de acuerdo o medio de acuerdo en establecer e imponer reglas o normas estrictas en la empresa y posibles sanciones en tu trabajo	D	Implementar un sistema de evaluación para la mejora continua
	Trabajo en equipo	¿Has participado y te sientes cómodo en trabajos en grupos para algunas funciones?	El 62% responde que está de acuerdo, totalmente de acuerdo o medio de acuerdo con la participación y comodidad en trabajos en grupos para algunas funciones.	F	Valorar y potenciar el trabajo colaborativo

Registro contable	¿Crees necesario o importante el control de ingresos y egresos en la empresa como parte de la mejora continua?	El 60% menciona que está totalmente de acuerdo o de acuerdo con la necesidad de control de ingresos y egresos en la empresa como parte de la mejora continua	F	Socializar la importancia de la rentabilidad en la empresa
	¿Has calculado, sabes que se registra el cálculo permanente de datos, su análisis y la ayuda para la toma de decisiones?	El 28% menciona que ninguna vez, el 20% pocas veces, el 19% una vez y el 10% algunas veces, ha calculado, sabe que se registra el cálculo permanente de datos, su análisis y la ayuda para la toma de decisiones	D	Capacitar a personal para la implantación de tecnología para el control de la relación beneficio/costo
Toma de decisiones	¿Las decisiones son exclusivas de los gerentes y dueños de la empresa?	El 49% responden muchas veces; el 17% algunas veces, el 13% pocas veces y el 10% una vez; que las decisiones son exclusivas de los gerentes y dueños de la empresa; haciendo un acumulado de 89% aproximadamente.	D	Socializar la toma de decisiones y aperturar espacios de sugerencias de todos los trabajadores.
	¿Para que usted tome decisiones consulta a sus superiores?	El 40% responden muchas veces; el 26% pocas veces, el 15% algunas veces y el 15% una vez; al respecto de la toma de decisiones en consulta sus superiores.	D	Delegar autoridad en base a procedimiento reglamentado.
Orientación al cliente	¿Crees necesario otorgar información específica así los clientes no lo soliciten de forma obligatoria?	El 81% responden que están totalmente de acuerdo (34%), de acuerdo (26%) y medio de acuerdo (21%) en relación a la necesidad de otorgar información específica así los clientes no lo soliciten.	F	Potenciar capacitaciones en trazabilidad del servicio y condiciones de ergonomía de los clientes.
	¿Sería necesario aceptar siempre las sugerencias de los clientes de la empresa de transporte; entendiendo que el cliente siempre tiene la razón?	El 74 % de los encuestados responden están totalmente de acuerdo (34%), de acuerdo (23%) y medio de acuerdo (17%) en relación a la necesidad de aceptar siempre las sugerencias de los clientes de la empresa; entendiendo que el cliente siempre tiene la razón.	F	Potenciar atención a los clientes bajo la filosofía "El cliente siempre tiene la razón"
Creatividad e innovación	¿Crees necesario el cambio continuo en su área de trabajo o empresa?	El 24 % responden que están de acuerdo, 23% medio acuerdo, 19% en desacuerdo, 15%, totalmente de acuerdo, 13% en total desacuerdo con la necesidad del cambio continuo en su área de trabajo o empresa.	D	Valorar predisposición al cambio constante en base al enfoque de la mejora continua
	¿Has realizado acciones creativas para el desarrollo de su empresa?	El 28% responde que algunas veces, 23% pocas veces, 17% una vez, 15% muchas veces y 5% ninguna vez; que ha propuesto y realizado acciones creativas para el desarrollo de la empresa.	F	Potenciar capacitaciones para empoderar a los trabajadores e incentivar su capacidad creativa para mejorar el servicio
	¿Has realizado acciones innovadoras para el desarrollo de su empresa?	El 34% responden que pocas veces, 17% muchas veces, 17% algunas veces, 17% una vez y 13% ninguna vez; que ha propuesto y realizado acciones innovadoras para el desarrollo de la empresa.	F	Potenciar capacitaciones para empoderar a los trabajadores e incentivar su capacidad de

				innovación para mejorar el servicio.	
Comunicación efectiva	¿Crees necesario que tus indicaciones, ideas o sugerencias sean consideradas en la empresa?	El 22% responden que están de acuerdo, 21% medio de acuerdo, 19% totalmente de acuerdo, 17% en desacuerdo y 17% total desacuerdo; que sus indicaciones, ideas o sugerencias en la empresa han sido consideradas.	F	Potenciar la comunicación interna	
	¿Conoces y ejecutas funciones diarias para los efectos de la publicidad y en general para el marketing en la empresa?	El 30% responden que pocas veces, 19% ninguna vez, 17% muchas veces, 17% una vez y 15% algunas veces; tiene conocimiento y ha ejecutado de funciones diarias en publicidad y en general para marketing.	D	Realizar un plan de marketing y socializar con los trabajadores	
Motivación, compromiso, satisfacción laboral y ergonomía	¿En la empresa se preocupan por motivar a los empleados y clientes para preferir los servicios que ofrecen?	El 30% responde que algunas veces, 21% una vez, 19% ninguna vez, 17% muchas veces y 15% pocas veces; existe preocupación en la empresa por motivar a empleados y clientes para preferir los servicios ofertados.	DF	Capacitación para la mejora del clima organizacional	
	¿Sería oportuno que lo convoquen a su empresa algunos días no laborables para actividades de integración?	El 32% responde que están de acuerdo, 21% totalmente de acuerdo, 19% en desacuerdo y 19% en total desacuerdo con la probable convocatoria a la empresa algunos días no laborables para actividades de integración.	DF	Valorar el desprendimiento de los trabajadores	
	¿Siente satisfacción por el trabajo que realiza?	El 32% responden que algunas veces, 21% muchas veces, 19% una vez, 19% ninguna vez y 7% pocas veces; sienten satisfacción por el trabajo que realiza en la empresa.	DF	Valorar e incentivar la satisfacción laboral Evaluar condiciones laborales	
	¿Se siente cómodo en el trabajo que realiza?	El 34% responde que están totalmente de acuerdo, el 28% en desacuerdo, el 15% de acuerdo, 10% total desacuerdo en relación a la comodidad que siente en el trabajo que realiza en la empresa.	D	Valorar e incentivar la satisfacción laboral	
Dimensión: Saber ser y convivir		Pregunta	Conclusión	Condición Idea de solución	
Indicadores	Planificación	¿Le importaría participar de forma ad honorem en la planificación de la empresa?	El 28% responden que están en desacuerdo, el 25% totalmente de acuerdo, el 24% medio de acuerdo y el 10% de acuerdo, en relación a la posibilidad de participar de forma ad honorem en la planificación de la empresa	DF	Implementar políticas inclusivas que generen confianza, compromiso e identificación de los trabajadores con la empresa
	Organización	¿Cree usted que es empático, amable o considerado con sus compañeros de	El 34% responde que muchas veces, 23% una vez, 20% pocas veces y 17% algunas veces; en cuanto a su percepción si cree	F	Potenciar las capacitaciones para mejorar el clima organizacional

	trabajo y sus compañeros hacen lo mismo con usted?	que existe empatía, amabilidad o consideración con compañeros de trabajo y viceversa.		
	¿Cumple sus funciones en la empresa con honestidad y lealtad a los clientes?	El 57% responden que están totalmente de acuerdo o de acuerdo; sin embargo, existe un 22% en desacuerdo con la afirmación que en la empresa se cumple funciones en la empresa con honestidad y lealtad a los clientes.	F	Potenciar las capacitaciones para atención al cliente con ética y moral
Liderazgo y manejo de dirección	¿Usted participa en grupos o se integra a sus compañeros para actividades de confraternidad?	El 26% responde que muchas veces, 23% una vez, 19% ninguna vez, 15% pocas veces y 13% algunas veces; en cuanto a su participación en grupos o integrado a compañeros para actividades de confraternidad.	DF	Potenciar actividades de integración laboral
Trabajo en equipo	¿Es invitado siempre a formar trabajos en equipo en la empresa para trabajos específicos?	El 22% responde que pocas veces, 21% ninguna vez, 19% muchas veces, 19% una vez y 15% algunas veces; en cuanto a si existe invitación a formar trabajos específicos en equipo en la empresa.	D	Realizar capacitaciones en importancia de trabajo colaborativo
Análisis de datos	¿Si se programa cursos de capacitación fuera del horario de trabajo usted podría asistir?	El 26% responden que están totalmente de acuerdo, 21% medio de acuerdo, 19% en desacuerdo y 11% de acuerdo, en relación a la posibilidad de participación en programa cursos de capacitación fuera del horario de trabajo.	F	Valorar el desprendimiento de los trabajadores
Toma de decisiones	¿Las decisiones que ha tomado fueron reflexivas pensando en la condición del cliente?	El 36% responde que algunas veces, el 21% muchas veces, 21% una vez y 15% pocas veces en relación a si las decisiones tomadas fueron reflexivas pensando en la condición del cliente.	F	Potenciar y valorar toma de decisiones reflexivas pensando en el cliente.
	¿Las decisiones que alguna vez ha tomado habrían influido en la comodidad del cliente?	El 28% responden que algunas veces, el 23% muchas veces, 17% pocas veces y 17% una vez en relación a si las decisiones tomadas habrían influido en la comodidad del cliente.	F	Realizar capacitaciones en atención para la comodidad del cliente
Orientación al cliente	¿Es amable con los clientes; ¿si un cliente es complicado o especial en sus exigencias por el servicio de transporte, ha logrado manejar aquella situación?	El 32% responden que muchas veces, el 28% algunas veces, 12% pocas veces y 12% una vez; en relación a la percepción si es amable con los clientes; cliente complicados o especial en sus exigencias por el servicio de transporte.	D	Establecer como filosofía de trabajo "el cliente siempre tiene la razón"
Creatividad e innovación	¿Ha contribuido a la empresa con formas de innovación para mejorar el servicio de transporte?	El 28% responden que algunas veces, el 23% pocas veces, 19% muchas veces y 13% ninguna vez; en relación a si ha contribuido a la empresa con innovación para mejorar el servicio de transporte.	DF	Potenciar capacitaciones para empoderar a los trabajadores e incentivar su capacidad creativa para mejorar el servicio
Comunicación efectiva	¿Escucha las opiniones de sus compañeros y ello también escuchan a usted en la empresa?	El 30% responde que algunas veces, el 21% pocas veces, 21% una vez y 17% muchas veces, en relación a la percepción si	F	Potenciar la comunicación interna

		escucha las opiniones de sus compañeros y viceversa en la empresa.		
Motivación, compromiso, satisfacción laboral y ergonomía	¿Se siente motivado con las metas y la calidad de compañeros que tiene en la empresa?	El 32% menciona que algunas veces, el 23% una vez, 19% pocas veces y 17% muchas veces, se siente motivado con las metas y la calidad de compañeros en la empresa.	D	Proponer estrategias de motivación
	¿Se siente motivado por el sueldo que le otorgan?	El 28% responden que algunas veces, el 23% muchas veces, 22% pocas veces y 21% una vez, se ha sentido motivado con el sueldo que le otorgan en la empresa.	DF	Mejorar sueldo en base a evaluación meritocrática
	¿Usted otorgaría horas extras no remuneradas a algunas actividades para capacitarse en atención a los clientes de una empresa?	El 30% menciona que algunas veces, el 23% pocas veces, 17% una vez y 15% muchas veces, otorgaría horas extras no remuneradas a algunas actividades para capacitarse en atención a los clientes de una empresa.	F	Valorar el desprendimiento de los trabajadores

Anexo 6. Registro fotográfico durante la aplicación de la socialización del trabajo y aplicación de la encuesta.



Fotografía 1



Fotografía 2



Fotografia 3