

## DE LA BUROCRACIA A LA EXCELENCIA: UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA OPTIMIZAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS AGENCIAS DE TRÁNSITO ECUATORIANAS

### From bureaucracy to excellence: an administrative management model to optimize customer service in Ecuadorian transit agencies

### Da burocracia à excelência: um modelo de gestão administrativa para otimizar o atendimento ao cliente nas agências de trânsito equatorianas

Mayra Viviana Herrera Valero \*, <https://orcid.org/0000-0002-1565-9073>

Cecilia Teresita de Jesús Carbajal Llauce, <https://orcid.org/0000-0002-1162-8755>

Nélida Isabel Rodríguez Ortega de Peña, <http://orcid.org/0000-0002-8508-9096>

Universidad Cesar Vallejo, Perú

\*Autor para correspondencia. email [maytahv.87@hotmail.com](mailto:maytahv.87@hotmail.com)

**Para citar este artículo:** Herrera Valero, M. V., Carbajal Llauce, C. T. J. y Rodríguez Ortega de Peña, N. I. (2024). De la burocracia a la excelencia: un modelo de gestión administrativa para optimizar el servicio al cliente en las agencias de tránsito ecuatorianas. *Maestro y Sociedad*, 21(3), 1488-1498. <https://maestroysociedad.uo.edu.cu>

## RESUMEN

Introducción: La transición de la burocracia a la excelencia en el servicio al cliente en las agencias de tránsito y transporte es un reto que enfrentan muchos países alrededor del mundo. Este estudio se enfoca en el objetivo de diseñar un modelo de gestión administrativa para optimizar el servicio al cliente en una agencia de tránsito de Ecuador en 2024, por lo que este modelo busca responder adecuadamente a las necesidades de los habitantes y mejorar la percepción global del servicio ofrecido, el que incluye la actualización de sistemas informáticos, la implementación de plataformas en línea con respecto a los servicios al ciudadano y el uso de herramientas de gestión para mejorar la atención del cliente. Materiales y Métodos: La metodología utilizada en este estudio fue de tipo cuantitativo y descriptivo, con una muestra de 384 usuarios y 7 funcionarios públicos de la agencia de tránsito, y los instrumentos de recolección de datos fueron validados y revisados por expertos, siendo así que para la evaluación del servicio al cliente, se aplicó el Modelo SERVQUAL con sus pertinentes dimensiones, además, se efectuó un proceso de confiabilidad correspondiente a una prueba piloto, obteniendo un Alfa de Cronbach de 0.941. Resultados: En base a los resultados, se puede afirmar que el modelo propuesto mejorará el servicio al cliente y que su implementación es viable en otras agencias de la ciudad. Discusión: La investigación aborda el problema de la gestión administrativa ineficiente en la agencia de tránsito del cantón Quevedo, que enfrenta diversos desafíos críticos y uno de los problemas destacado es la lentitud en la emisión de licencias, que causa largas esperas y congestión para los solicitantes. Conclusiones: El diagnóstico reveló que la planificación ineficiente en la agencia de tránsito afecta gravemente la operación y la satisfacción del usuario. La falta de coordinación entre áreas provoca retrasos en la atención y tramitación de licencias.

**Palabras clave:** Gestión de administración, Modelo SERVQUAL, Servicio al Cliente

## ABSTRACT

Introduction: The transition from bureaucracy to excellence in customer service in transit and transportation agencies is a challenge faced by many countries around the world. This study focuses on the objective of designing an administrative management model to optimize customer service in a transit agency in Ecuador in 2024, so this model seeks to adequately respond to the needs of the inhabitants and improve perception overall of the service offered, which includes the updating of computer systems, the implementation of online platforms with respect to citizen services and the use of management tools to improve customer service. Materials and Methods: The methodology used in this study was quantitative and descriptive, with a sample of 384 users and 7 public officials of the transit agency, and the data collection instruments were validated and reviewed by experts, thus To evaluate customer service, the SERVQUAL Model was applied with its relevant dimensions; in addition, a reliability process corresponding to a pilot test was carried out, obtaining a Cronbach's

Alpha of 0.941. Results: Based on the results, it can be stated that the proposed model will improve customer service and that its implementation is viable in other city agencies. Discussion: The research addresses the problem of inefficient administrative management in the transit agency of the Quevedo canton, which faces various critical challenges and one of the highlighted problems is the slowness in issuing licenses, which causes long waits and congestion for applicants. Conclusions: The diagnosis revealed that inefficient planning in the transit agency seriously affects operation and user satisfaction. The lack of coordination between areas causes delays in attention and processing of licenses.

**Keywords:** Administrative Management, SERVQUAL Model, Customer Service.

## RESUME

Introdução: A transição da burocracia para a excelência no atendimento ao cliente nas agências de trânsito e transporte é um desafio enfrentado por muitos países ao redor do mundo. Este estudo se concentra no objetivo de projetar um modelo de gestão administrativa para otimizar o atendimento ao cliente em uma agência de trânsito do Equador em 2024, para que este modelo busque responder adequadamente às necessidades dos habitantes e melhorar a percepção global do serviço oferecido, que inclui a atualização de sistemas informáticos, a implementação de plataformas on-line em relação aos serviços ao cidadão e o uso de ferramentas de gestão para melhorar a atenção do cliente. Materiais e Métodos: A metodologia utilizada neste estudo foi do tipo quantitativo e descritivo, com uma lista de 384 usuários e 7 funcionários públicos da agência de trânsito, e os instrumentos de coleta de dados foram validados e revisados por especialistas, sendo assim para a avaliação do serviço ao cliente, aplicou-se o Modelo SERVQUAL com suas dimensões pertinentes, além disso, efetuou um processo de confiabilidade correspondente a um teste piloto, obtendo um Alfa de Cronbach de 0,941. Resultados: Com base nos resultados, pode-se afirmar que o modelo proposto melhorará o atendimento ao cliente e que sua implementação é viável em outras agências da cidade. Discussão: A investigação sobre o problema da gestão administrativa ineficiente na agência de trânsito do cantão de Quevedo, que enfrentou diversos desafios críticos e um dos problemas destacados é a lentidão na emissão de licenças, que causa longas esperas e congestionamento para os solicitantes. Conclusões: O diagnóstico revelou que o planejamento ineficiente na agência de trânsito afetou gravemente a operação e a satisfação do usuário. A falta de coordenação entre áreas provoca retrocessos na atenção e limitação de licenças.

**Palavras-chave:** Gestão Administrativa, Modelo SERVQUAL, Atendimento ao cliente.

Recibido: 21/1/2024    Aprobado: 15/4/2024

## INTRODUCCIÓN

La transición de la burocracia a la excelencia en el servicio al cliente en las agencias de tránsito y transporte es un reto que enfrentan muchos países alrededor del mundo. Si bien existen ejemplos de éxito en algunos lugares, la realidad general es que la burocracia, la ineficiencia y la falta de enfoque en el cliente siguen siendo problemas prevalentes.

Pacheco (2022) al realizar su investigación en ciudad de México, concluye afirmando que un sistema de control interno puede identificar deficiencias en los procesos y la evaluación de riesgos, así como mejorar la comunicación y supervisión dentro de las organizaciones, es así que se basó en el modelo del Committee of Sponsoring Organizations, pues este sistema ayuda a mejorar procesos y reducir errores, riesgos, quejas y fraudes. El implementar un sistema de control interno es esencial para garantizar la eficiencia y alcanzar las metas de la organización.

Con relación a lo que señala Siva (2019) producto de su exploración realizada en ciudad de Riobamba, Ecuador, se menciona que el personal operativo expresa descontento con la gestión administrativa y siente que no es valorado adecuadamente, recomendando implementar acciones conforme a la normativa de instituciones públicas y privadas, incluyendo estímulos y reconocimientos, una distribución clara de funciones, equidad en el trato. Es así que se concluye que una gestión administrativa bien planificada y organizada puede conducir al éxito de la empresa, sien importante también valorar el esfuerzo del personal y asignarles tareas según su perfil académico, para asegurar un rendimiento completamente eficaz.

Peña et al. (2022) en la indagación que realizaron en el Puerto de López, Ecuador, afirman que un sistema de gestión administrativa eficaz es fundamental para cumplir con las tareas y objetivos organizacionales, así como para impulsar el crecimiento y enfrentar la competencia, siendo el caso de la cooperativa de mototaxi de Puerto López, una gestión administrativa débil que ha llevado a una ejecución inadecuada de tareas, afectando negativamente su capacidad para competir en el mercado, a pesar de un leve crecimiento en los últimos años. Es así, que se subraya la importancia de fortalecer la gestión administrativa para mejorar el desempeño y la competitividad de las organizaciones.

Achelia et al. (2021) al realizar su estudio investigativo en Lima-Perú, basado en un enfoque cuantitativo y con alta fiabilidad en los instrumentos utilizados, demuestra que mejorar la gestión administrativa puede fortalecer el compromiso de los trabajadores, afirmando que existe una relación positiva y significativa entre la gestión administrativa y el compromiso organizacional de los trabajadores del sector educación, concluyendo que una buena gestión administrativa tiende a incrementar progresivamente el compromiso de los empleados.

Desde la perspectiva de Aliaga et al. (2021), en su análisis profundo realizado en Lima-Perú, basado en un enfoque cuantitativo, descriptivo, causal y transversal, muestra que una gestión administrativa adecuada y una alta calidad en el servicio tienen un impacto positivo en la experiencia de parto humanizado, concluyendo que la gestión administrativa no solo facilita una organización eficiente de los recursos y personal, sino que también impacta positivamente en la implementación de prácticas que promueven un parto humanizado, por ello es que una buena gestión administrativa asegura que los protocolos se sigan adecuadamente, que el personal esté debidamente capacitado y que las condiciones del entorno sean las adecuadas para ofrecer una atención de calidad.

Córdova (2022), en su proyecto doctoral realizado en Piura-Perú, señala que, sin una gestión administrativa eficiente, los problemas que enfrentará la empresa se deben a la falta de una gestión adecuada, sin una organización, dirección y control en las áreas administrativas. Por lo tanto, es necesario planificar y evaluar cada uno de los requisitos por áreas para identificar carencias y debilidades, para que de esta manera se pueda proporcionar herramientas de gestión que permitan un direccionamiento claro en toda la organización.

Torres (2020) en su investigación realizada en Trujillo-Perú, señala que, en la actualidad, las entidades públicas de Trujillo presentan una percepción de baja calidad en la atención al ciudadano debido a su modelo de gestión administrativa tradicional y burocrático, el autor señala que los procesos administrativos están muy influenciados por este enfoque burocrático, lo que resulta en trámites largos y tediosos para los usuarios. Este estudio demuestra que existe una influencia positiva y significativa entre una gestión administrativa eficiente y la mejora en la calidad de atención, considerando necesario que, para mejorar la percepción y eficacia en la atención al ciudadano, se debe modernizar y optimizar los procesos administrativos dentro de la entidad.

Falconi et al (2019), en su estudio realizado en Cuenca-Ecuador, concluye que la falta de procedimientos efectivos y de informes documentados de manera formal y eficiente afecta negativamente la credibilidad de los procesos administrativos, se señala también que la ausencia de manuales alineados con los objetivos de la organización y el incumplimiento en el desarrollo de funciones diarias conducen a un desempeño deficiente. Por lo tanto, se resalta que una gestión administrativa bien planificada es fundamental para alcanzar logros y éxitos en la empresa.

Concluyendo con el marco teórico de este estudio, se destaca que una gestión administrativa bien estructurada, que incluya sistemas de control internos efectivos, planificación adecuada, valoración del personal y modernización de procesos, es esencial para mejorar la calidad del servicio al cliente en una agencia de tránsito, pues estos elementos no solo aseguran un funcionamiento interno eficiente, sino que también contribuyen a una experiencia más satisfactoria para los usuarios, permitiendo a la organización cumplir con sus objetivos y enfrentar la competencia de manera efectiva.

Dentro de las teorías que abarca este estudio se tiene la teoría de Pierrend (2021) siendo fundamental, ya que enfatiza que el servicio al cliente debe centrarse en la satisfacción del cliente a través de la atención personalizada, una comunicación eficaz y la rápida resolución de problemas. Para una agencia de tránsito, aplicar estas estrategias puede reducir quejas y mejorar la calidad del servicio, pues se sostiene que el modelo SERVQUAL ofrece un marco para evaluar y optimizar el servicio, lo cual es clave para una gestión administrativa efectiva y una atención al cliente superior.

La teoría de Valle (2020) destaca que la gestión administrativa implica planificar, dirigir y ejecutar todas las actividades dentro de una institución, siendo los profesionales administrativos clave para coordinar y supervisar operaciones, además de contribuir al desarrollo estratégico a largo plazo, por ello es necesario que las empresas mejoren sus condiciones laborales a gran escala, lo que promoverá cambios sociales positivos y mejorará la toma de decisiones dentro de la organización.

En la teoría de servicio al cliente de Tschohl (2019) enfatiza que las estrategias y acciones para mejorar la calidad del servicio son necesarias para construir relaciones positivas y duraderas entre el consumidor y la marca, ya que estas estrategias no solo facilitan la toma de decisiones, sino que también establecen una relación sólida con los clientes. Esta investigación utilizará esta teoría como guía para fortalecer la calidad del servicio en las organizaciones y mejorar la relación entre empresas y clientes.

Terry (1996) señala que en la Teoría de la Gestión Administrativa, la que destaca la administración como el factor decisivo para lograr el renombre de las organizaciones, ya que al enfocarse en las necesidades de los clientes, cultivar una cultura organizacional positiva, comunicar de manera efectiva, gestionar la responsabilidad social y liderar con visión e integridad, las empresas pueden construir una reputación sólida y duradera que las impulse hacia el éxito a largo plazo.

La teoría contingencial, desarrollada por Dill et al. (1980), permite personalizar los procesos y estrategias según las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, asegurando así una atención más centrada y eficiente, es así que la flexibilidad en la gestión, promovida por esta teoría, facilita la adaptación a nuevas tendencias y demandas del mercado, optimiza los procesos internos y mejora la calidad del servicio, ya que al ajustar la estructura y las prácticas organizacionales en función de las condiciones externas e internas, las empresas pueden ofrecer un servicio más satisfactorio y eficaz, abordando de manera efectiva las quejas y mejorando la experiencia del cliente.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Este estudio es de tipo aplicada, y se centra en utilizar el conocimiento científico para abordar problemas prácticos y optimizar procesos, productos o servicios existentes, mediante la aplicación de metodologías, protocolos y tecnologías específicas, con el objetivo de satisfacer necesidades reconocidas y concretas (CONCYTEC, 2018). Siguiendo los lineamientos de Hernández et al. (2014) el diseño para esta investigación es no experimental de corte transversal, Se basa en la ausencia de manipulación de variables, que únicamente pueden ser observadas y analizadas en función del contexto en un mismo periodo temporal; por esta razón, se decidió emplear este diseño en el estudio actual. Para nuestra población conforme con Hernández et al. (2020) es un grupo de individuos que comparten características similares y forman un conjunto, por ello en este estudio, la población está compuesta por 131.387 personas que residen en la ciudad de Quevedo y forman parte de la población económicamente activa ocupada, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2020); además, incluye a 7 servidores públicos que trabajan en el área de servicios de licencias de conducir de la organización en análisis.

## RESULTADOS

En este capítulo se analizarán los cuestionarios administrados a los servidores públicos que laboran en la agencia de tránsito del cantón Quevedo y a los usuarios. Se empleó la escala de Likert con 5 opciones de valoración: nunca (01), rara vez (02), algunas veces (03), frecuentemente (04) y siempre (05).

Tabla 1 Dimensión Planificación

Descripción	Nunca	Rara Vez	Alguna Veces	Frecuentemente	Siempre
¿Usted conoce los objetivos principales que la organización busca alcanzar a través de su proceso de planificación?	28,6%	42,9%	14,3%	14,3%	0,0%
¿Se lleva a cabo la identificación y priorización de metas a corto y largo plazo durante el proceso de planificación?	14,3%	57,1%	28,6%	0,0%	0,0%
¿Han establecidos objetivos para el servicio de licencias en el próximo periodo de planificación?	28,5%	58,1%	13,4%	0,0%	0,0%

Fuente: Elaboración propia.

El 28,6% igual a los 7 servidores públicos mencionaron que nunca han conocido los objetivos principales que la organización busca alcanzar a través de su proceso de planificación, seguido tenemos el 42,9 % rara vez, y el 14.3% algunas veces y frecuentemente, se tiene el 57,1% que manifestó que rara vez se lleva a cabo la identificación y priorización de metas a corto y largo plazo durante el proceso de planificación, el 28,6% algunas veces y el 14,3% nunca, para la pregunta; han establecidos objetivos para el servicio de licencias en el próximo periodo de planificación en su gran mayoría mencionaron en un 58,1% que rara vez, el 28,5% nunca y el 13,4% algunas veces.

Tabla 2 Dimensión Organización

Descripción	Nunca	Rara Vez	Alguna Veces	Frecuentemente	Siempre
¿Han tomado medidas de eficiencia que se han incorporado en el plan para optimizar los procesos de emisión y renovación de licencias?	32,7%	27,9%	25,0%	14,3%	0,0%

¿Conoce los procedimientos establecidos para garantizar la seguridad y confidencialidad de la información en el proceso de emisión y renovación de licencias?	31,2%	35,6%	24,8%	8,4%	0,0%
¿Han implementado medidas para garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable para el personal y los usuarios en el área de licencias?	32,0%	42,9%	25,1%	0,0%	0,0%
¿Se lleva a cabo la coordinación y colaboración entre diferentes departamentos o áreas de la organización que interactúan con el proceso de licencias?	43,2%	29,3%	27,5%	0,0%	0,0%

Fuente: Elaboración propia.

El 32,7% igual a los 7 servidores públicos mencionaron nunca han tomado medidas de eficiencia que se han incorporado en el plan para optimizar los procesos de emisión y renovación de licencias, seguido tenemos el 27,9 % rara vez, el 25% algunas veces y frecuentemente el 14,3%; seguido tenemos la pregunta; conoce los procedimientos establecidos para garantizar la seguridad y confidencialidad de la información en el proceso de emisión y renovación de licencias, el 35,6% rara vez, el 31,2% nunca, el 24,8% algunas veces y el 8,4% frecuentemente; para la pregunta; han implementado medidas para garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable para el personal y los usuarios en el área de licencias su gran mayoría mencionaron en un 42,9% rara vez, el 32% nunca y el 25,1% algunas veces; para la pregunta se ha lleva a cabo la coordinación y colaboración entre diferentes departamentos o áreas de la organización que interactúan con el proceso de licencias el 43,2% mencionaron nunca, el 29,3% rara vez.

Tabla 3 Dimensión Tecnologías y sistemas de información

Descripción	Nunca	Rara Vez	Alguna Veces	Frecuentemente	Siempre
¿Se han tomado medidas para garantizar la continuidad del servicio en caso de interrupciones tecnológicas o fallas en los sistemas de licencias?	52,0%	19,8%	19,5%	8,7%	0,0%
¿Se tiene estrategias de ciberseguridad implementadas para proteger los sistemas de información contra posibles amenazas y ataques?	51,6%	35,8%	8,1%	4,5%	0,0%
¿Se utiliza la retroalimentación de los usuarios para mejorar la usabilidad y eficacia de los sistemas de información en el proceso de licencias?	62,5%	25,8%	11,7%	0,0%	0,0%
¿La base de datos de los usuarios es protegida por el sistema de seguridad de la organización?	43,2%	35,2%	21,6%	0,0%	0,0%

Fuente: Elaboración propia.

El 52,0% igual a los 7 servidores públicos mencionaron que nunca han tomado medidas para garantizar la continuidad del servicio en caso de interrupciones tecnológicas o fallas en los sistemas de licencias, seguido tenemos el 19,8 % rara vez, el 19,5% algunas veces y frecuentemente el 8,7%; seguido tenemos la pregunta; se tiene estrategias de ciberseguridad implementadas para proteger los sistemas de información contra posibles amenazas y ataques, el 62,5% nunca, el 25,8% rara vez, el 11,7% algunas veces; para la pregunta; se utiliza la retroalimentación de los usuarios para mejorar la usabilidad y eficacia de los sistemas de información en el proceso de licencias en su gran mayoría mencionaron en un 62,5% nunca, el 25,8% rara vez y el 11,7% algunas veces; para la pregunta; la base de datos de los usuarios es protegida por el sistema de seguridad de la organización el 43,2% mencionaron nunca, el 35,2% rara vez, y el 21,6% algunas veces.

### Variable Servicio al cliente

Tabla 4 Elementos tangibles

Descripción	Nunca	Rara Vez	Alguna Veces	Frecuentemente	Siempre
¿Las instalaciones físicas de la empresa reflejan una imagen profesional y de alta calidad?	74,9%	14,5%	5,8%	4,8%	0,0%
¿La apariencia visual de los materiales de comunicación (folletos, carteles, etc.) utilizados por la empresa son las más óptimas.?	63,2%	22,3%	8,1%	3,5%	2,9%

¿Qué tan moderno y actualizado percibe usted el equipamiento de oficina por el personal de la institución?	61,5%	27,8%	10,7%	0,0%	0,0%
¿En términos de limpieza y orden, considera que las instalaciones de la institución se encuentran limpias?	15,0%	18,0%	35,2%	21,4%	10,4%

Fuente: Elaboración propia.

El 74,9% igual a los 384 usuarios mencionaron que nunca las instalaciones físicas de la empresa reflejan una imagen profesional y de alta calidad, seguido tenemos el 24,5 % rara vez, el 5,8% algunas veces y frecuentemente el 4,87%; seguido tenemos la pregunta; la apariencia visual de los materiales de comunicación, folletos, carteles, etc., utilizados por la empresa son las más óptimas, el 63,2% respondió nunca, el 22,3% rara vez, el 8,1% algunas veces, el 3,5% frecuentemente, y el 2,9% siempre; para la pregunta; qué tan moderno y actualizado percibe usted el equipamiento de oficina por el personal de la institución en su gran mayoría mencionaron en un 61,5% nunca, el 27,8% rara vez y el 10,7% algunas veces; en la pregunta; en términos de limpieza y orden, considera que las instalaciones de la institución se encuentran limpias, el 35,2% mencionaron algunas veces, el 21,4% frecuentemente, el 18% rara vez, 15% nunca, el 10,4% siempre.

Tabla 5 Dimensión de Fiabilidad

Descripción	Nunca	Rara Vez	Alguna Veces	Frecuentemente	Siempre
¿Usted confía en que el proceso de emisión de licencias se lleva a cabo de manera precisa y confiable?	78,9%	14,5%	6,6%	0,0%	0,0%
¿Usted considera que la información registrada sobre la licencia de conducir es exacta?	2,9%	4,1%	7,2%	21,8%	64,0%

Fuente: Elaboración propia.

El 78,9% igual a los 384 usuarios mencionaron que nunca confían en el proceso de emisión de licencias que se lleve de manera precisa y confiable, seguido tenemos el 14,5 % rara vez, el 6,6% algunas veces; seguido tenemos la pregunta usted considera que la información registrada sobre la licencia de conducir es exacta, el 64% respondió siempre, el 21,8% frecuentemente, el 7,2% algunas veces, el 4,1% rara vez y el 2,9% nunca.

Tabla 6 Dimensión Capacidad de Respuestas

Descripción	Nunca	Rara Vez	Alguna Veces	Frecuentemente	Siempre
¿La rapidez con la que el personal de licencias atendió sus solicitudes y preguntas fue eficaz?	73,9%	13,5%	6,3%	3,8%	2,5%
¿Ha experimentado demoras en el proceso de licencias que hayan afectado su satisfacción con el servicio?	0,0%	0,0%	0,0%	15,0%	85,0%
¿El personal del área de licencia muestra disposición para ayudarle en situaciones urgentes o especiales?	62,3%	28,0%	9,7%	0,0%	0,0%
¿Qué capacidad de respuestas tuvo del personal que lo atendió?	8,5%	40,3%	25,2%	18,5%	7,5%

Fuente: Elaboración propia.

El 73,9% igual a los 384 usuarios mencionaron que nunca la rapidez con la que el personal de licencias atendió sus solicitudes y preguntas fue eficaz, seguido tenemos el 13,5 % rara vez, el 6,3% algunas veces, el 3,8% frecuentemente y el 2,5% siempre; seguido tenemos la pregunta, ha experimentado demoras en el proceso de licencias que hayan afectado su satisfacción con el servicio, el 85% respondió siempre, el 15% frecuentemente; para la pregunta, el personal del área de licencia muestra disposición para ayudarle en situaciones urgentes o especiales en su gran mayoría mencionaron en un 62,3% nunca, el 28% rara vez, el 9,7% algunas veces; en capacidad de respuestas del personal que lo atendió, el 40,3% rara vez, el 25,2% algunas veces, el 18,5% frecuentemente, el 7,5% siempre.

Tabla 7 Dimensión de Seguridad

Descripción	Nunca	Rara Vez	Alguna Veces	Frecuentemente	Siempre
¿Está de acuerdo con las medidas de seguridad física (como controles de acceso) en las instalaciones donde se emiten las licencias?	0,0%	0,0%	1,7%	24,5%	73,8%
¿Confía en que el sistema de emisión de licencias está diseñado para prevenir fraudes o duplicidades?	86,0%	14,0%	0,0%	0,0%	0,0%

¿Considera que los procesos administrativos de este servicio son transparentes?	87,0%	10,2%	2,8%	0,0%	0,0%
¿La agencia de tránsito guarda de manera confiable la información del usuario?	45,6%	30,6%	10,0%	8,5%	5,3%

Fuente: Elaboración propia.

El 73,8% igual a los 384 usuarios mencionaron que siempre están de acuerdo con las medidas de seguridad física, como controles de acceso en las instalaciones donde se emiten las licencias, seguido tenemos el 24,5 % frecuentemente y el 1,7% algunas veces; seguido tenemos la pregunta; confía en que el sistema de emisión de licencias está diseñado para prevenir fraudes o duplicidades, el 86% respondió nunca y el 14% rara vez, para la pregunta; considera que los procesos administrativos de este servicio son transparentes en su gran mayoría mencionaron en un 87% nunca el 10,2% rara vez y el 2,8% algunas veces; en la pregunta; la agencia de tránsito guarda de manera confiable la información del usuario, el 45,6% mencionaron nunca, el 30,6% rara vez, el 10% algunas veces, el 8,5% frecuentemente, el 5,3% siempre.

Tabla 8 Dimensión de Empatía

Descripción	Nunca	Rara Vez	Alguna Vezes	Frecuentemente	Siempre
¿Considera que el personal de licencias está comprometido en garantizar que se sienta satisfecho por el servicio recibido durante su visita?	18,5%	22,2%	43,9%	6,7%	8,7%
¿Evaluaría la capacidad del personal para manejar situaciones difíciles de manera respetuosa?	8,6%	7,7%	11,8%	29,1%	42,8%
¿La condición física del usuario es considerada al momento de otorgar la licencia?	9,5%	10,5%	45,2%	30,0%	4,8%
¿La persona que lo atendió fue amable?	10,2%	12,3%	13,8%	29,9%	33,8%

Fuente: Elaboración propia.

El 43,9% igual a los 384 usuarios mencionaron que algunas veces consideran que el personal de licencias está comprometido en garantizar que se sienta satisfecho por el servicio recibido durante su visita; seguido tenemos el 22,2 % rara vez, el 18,5% nunca, el 8,7% siempre y el 6,7% frecuentemente; seguido tenemos la pregunta; evaluaría la capacidad del personal para manejar situaciones difíciles de manera respetuosa, el 42,8% respondió siempre, el 29,1% frecuentemente, el 11,8% algunas veces, el 8,6% nunca y el 7,7% rara vez, para la pregunta; la condición física del usuario es considerada al momento de otorgar la licencia en su gran mayoría mencionaron en un 45,2% algunas veces, el 30% frecuentemente, el 10,5% rara vez, el 9,5% nunca y el 4,8% siempre; en la pregunta; la persona que lo atendió fue amable el 33,8% mencionaron siempre, el 29,9% frecuentemente, el 13,8% algunas veces, el 12,3 rara vez y el 10,2% nunca.

## DISCUSIÓN

La investigación aborda el problema de la gestión administrativa ineficiente en la agencia de tránsito del cantón Quevedo, que enfrenta diversos desafíos críticos. Entre estos, se destaca la ineficiencia en los procesos burocráticos, caracterizados por largas esperas para los solicitantes debido a procedimientos redundantes y una falta de digitalización en la gestión de documentos. La dependencia de sistemas manuales y la ausencia de integración tecnológica entre distintos departamentos generan errores y retrasos. Estos problemas no solo perjudican la satisfacción del usuario, sino que también incrementan los costos operativos y prolongan el tiempo necesario para la emisión de licencias de conducir.

Un problema destacado es la lentitud en la emisión de licencias, que causa largas esperas y congestión para los solicitantes. Esta demora provoca frustración y descontento entre los ciudadanos que necesitan obtener o renovar sus licencias de manera rápida. Además, la falta de claridad y transparencia en los requisitos y procedimientos contribuye a la confusión y refuerza la percepción de ineficiencia en la comisión.

Otro factor importante es la gestión ineficaz de los recursos y del personal asignado a la expedición de licencias. Aunque hay suficiente personal en la agencia de tránsito de Quevedo, la falta de una adecuada coordinación y organización de estos recursos lleva a un servicio deficiente para los usuarios. Además, la falta de capacitación del personal y la ausencia de un sistema eficiente de atención al cliente agravan el problema, deteriorando la percepción pública sobre la eficacia y confiabilidad de la comisión.

Otra problemática significativa es la falta de transparencia en el proceso de obtención de licencias. Los solicitantes pueden verse forzados a pagar sobornos para acelerar el trámite o aprobar exámenes de manejo, lo que compromete la integridad del sistema. Este problema no solo perjudica a los ciudadanos honestos, sino que también puede llevar a la emisión de licencias a conductores no calificados, incrementando el riesgo de accidentes de tránsito. Para abordar estas cuestiones, es necesario implementar reformas administrativas que fomenten la transparencia, mejoren la eficiencia y adopten tecnologías modernas en la gestión de licencias de conducir.

La investigación presentada cuenta con una validez completa debido a los resultados obtenidos y a la información recopilada de usuarios y funcionarios de la agencia de tránsito. Los análisis de los datos están detalladamente presentados en tablas, acompañados de su respectiva interpretación, resultado de la recolección de datos meticulosamente diseñada y validada. Es así que los instrumentos de investigación fueron aplicados tanto a los usuarios de la agencia de tránsito como a los colaboradores de la entidad. Estos instrumentos fueron validados con la ayuda de expertos, quienes proporcionaron recomendaciones y apoyo continuo. Las sugerencias recibidas fueron integradas para perfeccionar el instrumento de investigación.

Es importante señalar que la investigación cumplió con todos los objetivos establecidos en el estudio, lo que confirma su validez. El proceso de recolección de información se realizó de manera eficiente y de acuerdo con el cronograma previamente establecido.

Los resultados indican que la gestión administrativa en la emisión de licencias es deficiente, generando insatisfacción entre los usuarios. Es fundamental investigar si esta problemática también se presenta en otras ciudades del Ecuador. Además, se recomienda implementar un modelo de gestión que abarque diversas áreas y se ajuste a la realidad local, con el fin de desarrollar estrategias efectivas y ofrecer soluciones a los problemas identificados.

De acuerdo con las tablas (1 y 2), se evidencia que la planificación, la organización y la implementación de tecnologías en la agencia de tránsito de Quevedo han sido deficientes en la mejora de los servicios. La falta de una planificación adecuada ha impedido la definición de objetivos claros y estrategias efectivas para el desempeño futuro de la organización, resultando en actividades que no se ejecutan de manera coherente ni en consonancia con las metas propuestas.

Pacheco (2022) sostiene que una organización ineficaz no permite la administración de procesos eficientes. Mejorar el servicio y adoptar tecnologías avanzadas son esenciales para la innovación digital, proporcionando servicios transparentes y de alta calidad a los usuarios, lo que a su vez incrementa la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. Esta situación puede atribuirse a factores como una planificación deficiente, escasez de recursos o deficiencias en la comunicación interna de la organización.

Sin embargo, cuando los objetivos no se definen ni se comunican claramente, los servidores públicos pueden no comprender completamente sus responsabilidades. La ausencia de seguimiento y evaluación continua de los procesos hacia estos objetivos puede impedir la identificación y resolución oportuna de problemas, complicando aún más el alcance de las metas. Siva (2019) coincide en que es crucial contar con un plan estratégico que defina tanto las actividades diarias como las metas alcanzadas. La falta de un entorno organizacional que fomente la innovación puede provocar que los procesos administrativos se estanquen, resultando en un uso ineficiente de los recursos y una baja productividad. Además, la carencia de inversión en capacitación y desarrollo profesional de los empleados puede limitar su capacidad para contribuir eficazmente al logro de los objetivos organizacionales.

La falta de tecnología adecuada impide la automatización y agilización de los procesos administrativos, agravando estos problemas al incrementar la probabilidad de errores humanos y reducir la capacidad de la organización para manejar eficientemente grandes volúmenes de solicitudes. Según Ramírez et al. (2022), la carencia tanto de tecnología como de sistematización de procesos no solo afecta la satisfacción del cliente, sino que también puede dañar la reputación de la organización y disminuir la confianza pública en su capacidad para gestionar la emisión de licencias de manera efectiva. Además, la ausencia de medidas para asegurar la continuidad del servicio en caso de interrupciones tecnológicas o fallos en los sistemas de licencias subraya la ineficiencia de las tecnologías y sistemas de información en el área de licencias de conducir.

El modelo SERVQUAL, desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry en 1990, es esencial para medir la calidad del servicio y mejorar las percepciones del cliente. Este modelo se basa en cinco dimensiones: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Estas dimensiones permiten evaluar las discrepancias entre las expectativas de los clientes y sus percepciones del servicio recibido. En el caso de la agencia de tránsito de Quevedo, aplicar el modelo SERVQUAL puede ser clave para elevar la calidad

del servicio, garantizando que las expectativas de los usuarios sean satisfechas y superadas, lo que a su vez fomentaría una mayor satisfacción y confianza en la agencia.

Con esta información, las organizaciones pueden formular estrategias de mejora continua que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes. La implementación adecuada del modelo SERVQUAL no solo optimiza la calidad del servicio, sino que también fortalece la relación con los clientes y aumenta la competitividad en el mercado.

Según las tablas (3, 4, 5, 6, 7, 8), se observa que no se han detectado sistemáticamente las discrepancias entre las expectativas y percepciones de los usuarios. La agencia carece de un diagnóstico detallado sobre las áreas específicas que requieren mejoras, lo que refleja una percepción negativa de los servicios ofrecidos. Esto concuerda con Zambrano (2023), quien sugiere que la aplicación del modelo SERVQUAL podría ofrecer un marco estructurado para elevar la calidad del servicio, adaptándose mejor a las necesidades y expectativas de los usuarios. Al priorizar adecuadamente los recursos en las áreas que los usuarios consideran más importantes, se lograría una asignación más eficiente y se podrían ofrecer respuestas óptimas.

La agencia de tránsito debe mejorar su infraestructura tecnológica, incluyendo computadoras, escáneres, impresoras y cámaras fotográficas, para digitalizar y procesar documentos de manera eficiente. Además, el mobiliario de oficina, como escritorios y sillas, es crucial para el confort del personal.

La fiabilidad en la atención al usuario es deficiente, afectando la satisfacción y confianza de los clientes. La mejora requiere capacitación continua del personal, uso de tecnologías avanzadas y un sistema de retroalimentación para optimizar los procesos.

Fortalecer la reputación de la organización y aumentar la lealtad de los clientes es esencial para una relación a largo plazo basada en la confianza y la calidad del servicio. La propuesta considera la teoría de Maslow (1968), que destaca la importancia de satisfacer necesidades humanas básicas como seguridad, fiabilidad y empatía, para asegurar una gestión administrativa eficiente y respetuosa.

Es crucial aplicar el modelo de gestión administrativa a diversas instituciones, tanto públicas como privadas, para mejorar la eficiencia y efectividad en el servicio. La estandarización de procesos, la capacitación continua del personal y el uso de tecnologías de la información son esenciales para reducir errores y tiempos de espera. Incorporar mecanismos de retroalimentación ayudará a identificar áreas de mejora, y una gestión orientada al cliente basada en datos puede aumentar la satisfacción y la calidad del servicio.

Para mejorar el servicio al cliente en el área de licencias de la agencia de tránsito de Quevedo, se debe implementar un modelo de gestión que optimice procesos y capacite continuamente al personal. Esto incluye la automatización de trámites, la digitalización de documentos y la implementación de un sistema de citas en línea para gestionar el flujo de personas. Además, establecer indicadores de desempeño permitirá monitorear y asegurar que se cumplan los estándares de calidad.

La capacitación continua del personal es fundamental en este modelo de gestión, ya que permite a los empleados actualizar sus habilidades y conocimientos para adaptarse a cambios y desafíos. Esto abarca el aprendizaje de nuevas tecnologías, la actualización de normativas y el desarrollo de competencias blandas como comunicación y trabajo en equipo. Mantener al personal capacitado no solo mejora su desempeño, sino que también contribuye al éxito y sostenibilidad de la organización.

La capacitación continua promueve el crecimiento profesional y personal de los empleados, aumentando su motivación y satisfacción, y reduciendo la rotación de personal. Al invertir en el desarrollo del equipo, se fortalece la cultura organizacional y se mejora la capacidad de adaptarse a las demandas del mercado. La formación regular en atención al cliente, tecnología y normativas incrementa la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente, mientras que la retroalimentación constante ayuda a identificar y corregir áreas de mejora. Implementar estas estrategias mejorará significativamente el servicio en la agencia de tránsito de Quevedo, haciendo el proceso de obtención de licencia más ágil y satisfactoria para los ciudadanos.

## **CONCLUSIONES**

El diagnóstico reveló que la planificación ineficiente en la agencia de tránsito afecta gravemente la operación y la satisfacción del usuario. La falta de coordinación entre áreas provoca retrasos en la atención y tramitación de licencias. La insuficiente asignación de recursos humanos y tecnológicos impide la optimización de procesos,

resultando en largas esperas y errores frecuentes. Además, el 28,6% de los servidores públicos no conocen los objetivos organizacionales, el 32,7% no han tomado medidas para optimizar los procesos de emisión y renovación de licencias, y el 52,0% no han asegurado la continuidad del servicio ante fallas tecnológicas.

Implementar el modelo SERVQUAL para mejorar el servicio al cliente requiere enfocarse en cinco dimensiones clave: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y tangibilidad. En la agencia de tránsito, el 73,9% indicó que la atención del personal no fue eficaz, el 78,9% no confía en el proceso de emisión de licencias, y el 74,9% considera que las instalaciones no reflejan una imagen profesional. Para mejorar, es crucial alinear las prácticas de calidad con las expectativas de los clientes y realizar evaluaciones continuas mediante encuestas y retroalimentación. Esto optimiza recursos, mejora la eficiencia operativa y reduce costos asociados a una mala calidad del servicio.

El modelo de gestión administrativa para mejorar el servicio al cliente en la agencia de tránsito de Quevedo se enfoca en optimizar tanto los procesos internos como externos. Se propone adoptar tecnologías avanzadas para gestionar eficientemente las licencias y establecer estándares claros de atención al cliente basados en el modelo SERVQUAL, que evalúa la fiabilidad, capacidad de respuesta y empatía. Capacitar al personal en estas áreas y promover una cultura centrada en el cliente son claves para asegurar la efectividad del servicio. Con una gestión bien estructurada y orientada al cliente, la agencia puede mejorar significativamente la experiencia de los usuarios.

La propuesta se basa en el diagnóstico realizado y en el análisis de teorías, estrategias y el modelo SERVQUAL para mejorar la calidad del servicio en la agencia de tránsito de Quevedo. Esta propuesta alinea las operaciones con las expectativas de los clientes, buscando aumentar su satisfacción y lealtad. Las bases epistemológicas, filosóficas y pedagógicas se ajustaron a las necesidades ciudadanas. La validación del contenido, realizada por expertos y evaluada con el Alfa de Cronbach, mostró una alta confiabilidad con un valor de 0.941.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aliaga Díaz, S., & Alcas Zapata, N. (2021). Análisis de la gestión administrativa y la calidad del servicio en la atención de los partos humanizados en un hospital nacional de Lima. *Revista de la Universidad Internacional del Ecuador*, 6(1), 18-30. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1490>
2. Anchelia Gonzales, V., Inga Arias, M., Olivares Rodríguez, P., & Escalante Flores, J. (2021). educativas, La gestión administrativa y compromiso organizacional en instituciones. *Revista de Psicología Educativa*, 9(1). doi:<https://doi.org/10.20511/pyr2020.v9nSPE1>
3. CONCYTEC. (2018). Resolución de Presidencia N° 215-2018-CONCYTEC-P.
4. Cordova Floriano, W. M. (2022). Estrategia de evaluación para mejorar la gestión del proceso de contratación en la sede central del Gobierno Regional Piura. Piura. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78161/Cordova\\_FWM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y/](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78161/Cordova_FWM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y/)
5. Dill, W., Starbuck, W., Thompson, J., Lawrence, P., Lorsch, J., & Burns, T. (1980). Principales teorías administrativas: enfoques y representantes. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/principales-teorias-administrativas-enfoques-yrepresentantes>
6. Falconi Piedra, J. F., Luna Altamirano, K. A., Sarmiento Espinoza, W. H., & Andrade Cordero, C. F. (2019). Gestión administrativa: Estudio desde la administración de los procesos en una empresa de motocicletas y ensamblajes. *Visionario Digital*, 3(2), 155-169. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.406>
7. Hernandez Mendoza, S., & Duana Ávila, D. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 9(17), 51-53. Obtenido de <https://doi.org/10.29057/icea.v9i17.6019>
8. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). Metodología de la Investigación. Ciudad de México: INTERAMERICANA EDITORES. Obtenido de <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
9. Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (2020). I. C. D. P. Quito, Ecuador.
10. Maslow, A. (1968). Some educational implications of the humanistic psychologies. *Harvard educational review*, 38(4), 685-696.
11. Pacheco Barreto, D. F. (2022). Control interno y la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. Una revisión sistemática del 2020 al 2022, 7(1), 6697-6712. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i1.4918](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4918)

12. Peña, Ponce, D. K., Milligan Alvia, K., & Galarza Rodríguez, E. (2022). Gestión Administrativa y su Aporte al Desarrollo Empresarial: Caso Cooperativa Moto Taxi de Puerto López. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 136-151. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2563>
13. Pierrend Hernández, S. D. (2021). La calidad de servicio según el modelo SERVQUAL y la fidelización del cliente en las agencias de viajes del distrito de Miraflores en el año 2019. Lima. [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/16774/Pierrend\\_hs.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/16774/Pierrend_hs.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
14. Ramírez Méndez, G. G., Magaña Medina, D. E., & Ojeda López, R. N. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. *Revisión sistemática de la producción científica. Trascender, contabilidad y gestión*, 7(20), 189-208.
15. Siva, Borja, G. P. (2019). Planeamiento estratégico y la gestión administrativa de la Unidad de Nivelación y Admisión, “Universidad Nacional de Chimborazo”, ciudad de Riobamba-“Ecuador”. Lima. <https://core.ac.uk/download/pdf/323351138.pdf>
16. Terry, G. R. (1996). *Principios de la administración*. Compañía Editorial Continental.
17. Torres Mendoza, L. L. (2020). Gestión administrativa y calidad de atención en una entidad pública de la ciudad de Trujillo. Trujillo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/49686/Torres\\_MLL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/49686/Torres_MLL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
18. Tschohl, J. (2019). *Achieving Excellence Through Customer Service* [Electronic resource]. J. Tschohl.–Best Sellers Publishing.
19. Valle Franco, A. (2020). La administración pública: un enfoque desde la teoría del Estado y los derechos humanos. Dirección Editorial. <https://editorial.iaen.edu.ec/wp-content/uploads/sites/12/2021/01/La-Administracio%CC%81n-pu%CC%81blica-un-enfoque-desde-la-teori%CC%81a-del-Estado-y-los-derechos-humanos-2.pdf>
20. Zambrano, M. (2023). *El sueño creador*. Alianza Editorial.

### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

### **Declaración de responsabilidad de autoría**

Los autores del manuscrito señalado, DECLARAMOS que hemos contribuido directamente a su contenido intelectual, así como a la génesis y análisis de sus datos; por lo cual, estamos en condiciones de hacernos públicamente responsable de él y aceptamos que sus nombres figuren en la lista de autores en el orden indicado. Además, hemos cumplido los requisitos éticos de la publicación mencionada, habiendo consultado la Declaración de Ética y mala praxis en la publicación.

MVHV. Realizó la búsqueda de bibliografía, análisis de datos y escritura del artículo y dirigió la investigación.

CCLL. Realizó la escritura de la introducción y los resultados, y contribuyó en la búsqueda de la información.

NRIOP. Realizó la escritura de la introducción y los resultados, y contribuyó en la búsqueda de la información.