

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A LA ASOCIACIÓN DE MOTOTAXIS
CATARINECOS- "AMOTOCA" DEL MUNICIPIO DE SANTA CATARINA MITA, JUTIAPA. "**

TESIS DE GRADO

KEVIN JOSUÉ LÓPEZ HERNÁNDEZ
CARNET 22102-10

JUTIAPA, NOVIEMBRE DE 2018
SEDE REGIONAL DE JUTIAPA

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**"ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A LA ASOCIACIÓN DE MOTOTAXIS
CATARINECOS- "AMOTOCA" DEL MUNICIPIO DE SANTA CATARINA MITA, JUTIAPA. "**

TESIS DE GRADO

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**POR
KEVIN JOSUÉ LÓPEZ HERNÁNDEZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

**JUTIAPA, NOVIEMBRE DE 2018
SEDE REGIONAL DE JUTIAPA**

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS
SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. HERNÁN ANTONIO RAMIREZ ALAS

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. IDARVIN SAMUEL RIVAS ENRÍQUEZ

LIC. GLENDA ELENA RAMOS SANDOVAL

LIC. MIRNA CAROLINA RAMÍREZ PAZ

Ciudad de Jutiapa, 14 de junio de 2018

Licenciado Mgtr.
Héctor Aníbal Salvatierra
Director de Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Rafael Landívar

Respetable Licenciado Mgtr.

De manera atenta le presento el documento de tesis denominado "ANALISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA ASOCIACION DE MOTAXIS CATARINECOS –AMOTUCA- DEL MUNICIPIO DE SANTA CATARINA MITA, JUTIAPA", presentado por el estudiante KEVIN JOSUE LOPEZ HERNANDEZ, identificado con número de carné 22102-10, alumno de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, en la sede de Jutiapa.

Me permito expresar que el mismo reúne los requisitos académicos y metodológicos establecidos por la Universidad Rafael Landívar, para continuar el proceso de aprobación correspondiente.

Aprovecho la oportunidad para expresarle las muestras de agradecimiento;

Atentamente;



Lic. Hernán Antonio Ramírez Alás
Asesor de tesis
Código de Catedrático 12944



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante KEVIN JOSUÉ LÓPEZ HERNÁNDEZ, Carnet 22102-10 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, de la Sede de Jutiapa, que consta en el Acta No. 01791-2018 de fecha 2 de octubre de 2018, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A LA ASOCIACIÓN DE MOTOTAXIS CATARINECOS- "AMOTUCA" DEL MUNICIPIO DE SANTA CATARINA MITA, JUTIAPA. "

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 7 días del mes de noviembre del año 2018.



**MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar**

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS:** Por regalarme la vida, por todas sus bendiciones y sobre todo porque de él depende la sabiduría y la inteligencia.
- A MIS PADRES:** Por sus oraciones y sabios consejos, para lograr mis metas.
- A MIS HERMANOS:
LUIS, JORGE, KEILA
Y BENJAMIN** Por su apoyo y consejos, en especial a mi hermano Luis por su ayuda incondicional.
- A MI ESPOSA: DEILY
KATERIN MARTÍNEZ
GONZÁLEZ:** Por ser un pilar fundamental y quien me motivó a continuar con mis estudios, gracias por su amor, paciencia comprensión y apoyo incondicional.
- A MI HIJA: KEILY
ZULEYKA** Quien es el motor de mi vida, por quien me esfuerzo cada día más y así ser un ejemplo para ella.

RESUMEN EJECUTIVO

El Guatemala como en todo el mundo, el transporte público es y ha sido un elemento importante para la movilización de las personas, principalmente para las que no cuentan con un vehículo propio, les permite la posibilidad de moverse para los lugares de trabajo, escuelas o cualquier destino al que deseen ir.

Actualmente en el municipio de Santa Catarina Mita, departamento de Jutiapa; existen diferentes tipos de transporte, pero en la última década el medio más utilizado para moverse dentro del área urbana es el servicio de mototaxi.

El objetivo general que se planteó en la investigación, fue determinar la situación actual del proceso administrativo que se aplica en la Asociación de Mototaxis Catarinecos -AMOTOCA-. Tomando en cuenta como objeto de estudio la totalidad de los miembros que forman dicha Asociación, así también los pilotos de las líneas de mototaxi que prestan el servicio directamente a la población.

El proceso se realizó mediante la utilización de una metodología descriptiva, ayudándose de dos cuestionarios estructurados para recopilar la información, uno dirigido a los miembros propietarios de la Asociación y el otro a los pilotos de las líneas de servicio.

De esta forma se determinó que en la Asociación, la planeación se realiza de manera empírica, debido a que los directivos se basan en conocimientos y experiencias adquiridas, o bien no cuentan con el conocimiento necesario para aplicarlo correctamente.

Por lo anterior, se recomienda diseñar la estructura de un proceso administrativo que sienta las bases en la Asociación y les permita planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar con el propósito de mejorar el desempeño actual. Por último, se hace una propuesta que ayudará a los miembros de la Asociación a establecer e implementar el proceso administrativo.

INTRODUCCIÓN

El proceso administrativo corresponde a una serie de etapas y procedimientos necesarios para llevar a cabo una actividad a través de las cuales se efectúa la administración. Para toda empresa u organización es necesaria la aplicación del proceso administrativo como herramienta de planificación de las metas y objetivos, permitiendo organizar todos los recursos de la empresa, integrando al recurso humano y controlando que todas las actividades se van llevando a cabo como fueron planificadas previamente.

En el departamento de Jutiapa, específicamente en el municipio de Santa Catarina Mita, el casco urbano está conformado por cuatro colonias y seis barrios, siendo el tercer municipio más poblado del departamento, se cuenta con un servicio de transporte público en el área urbana basado principalmente en mototaxis.

Recientemente, en búsqueda de mejoras en el servicio, se tomó la decisión de crear una Asociación que permita regular y controlar el servicio que ofrecen todos los propietarios de líneas de servicio de mototaxi, esta responde al nombre de Asociación de Mototaxis Catarinecos, –AMOTOCA-.

Por medio de la confrontación de la información recopilada con los cuestionarios y la que está plasmada en el marco referencial y marco teórico presentada en el documento, se buscó determinar la situación actual del proceso administrativo en la Asociación, se realizó un análisis de los resultados, se establecieron conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los hallazgos obtenidos en la investigación.

Como aporte del autor, se adjunta una propuesta que al ser implementada por la Asociación, permitirá sentar las bases de la estructura de un proceso administrativo eficaz y eficiente, que pueda mejorar el funcionamiento no solo de la Asociación, sino que también del servicio de transporte que se presta al área urbana del municipio.

ÍNDICE

Contenido	Página
RESUMEN EJECUTIVO	I
INTRODUCCIÓN	II
I. MARCO REFERENCIAL	7
1.1. Marco contextual.....	7
1.1.1. Antecedentes.....	7
1.1.2. Situación actual	9
1.2. Marco teórico	14
1.2.1. Proceso administrativo	15
1.2.2. Planeación.....	16
1.2.3. Organización.....	23
1.2.4. Integración de personal	28
1.2.5. Dirección.....	34
1.2.6. Control.....	40
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	43
2.1. Objetivos.....	45
2.1.1. Objetivo general.....	45
2.1.2. Objetivos específicos.....	45
2.2. Elemento de estudio	45
2.2.1. Variable	45
2.2.2. Indicadores	46
2.3. Alcances y limitaciones.....	46
2.3.1. Alcances	46

2.3.2. Limitaciones.....	46
2.4. Aporte	47
III. MÉTODO	48
3.1. Sujetos.....	48
3.2. Población y muestra.....	48
3.3. Instrumento	48
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	50
4.1 Resultado del cuestionario estructurado dirigido a propietarios miembros de la Asociación de Mototaxis Catarinecos –AMOTOCA-, de Santa Catarina Mita, Jutiapa.	50
Cédula No. 1 Datos Generales.....	50
Cédula No. 2 Planeación	51
Cédula No. 3 Organización.....	53
Cédula No. 4 Integración de Personal.....	54
Cédula No. 5 Dirección.....	57
Cédula No. 6 Control	58
4.2 Resultado del cuestionario estructurado dirigido a pilotos de la Asociación de Mototaxis Catarinecos –AMOTOCA-, de Santa Catarina Mita, Jutiapa.	60
Cédula No. 1 Datos Generales.....	60
Cédula No. 2 Planeación	61
Cédula No. 3 Organización.....	62
Cédula No. 4 Integración de Personal.....	64
Cédula No. 5 Dirección.....	66
Cédula No. 6 Control	67
V. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	68
VI. CONCLUSIONES	73

VII. RECOMENDACIONES.....	75
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	77
IX. ANEXOS.....	82
ANEXO NO. 1	82
ANEXO NO. 2.....	96
ANEXO NO. 3 - PROPUESTA.....	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Ubicación geográfica del salón de reuniones de la Asociación de Mototaxis Catarinecos –AMOTOCA-, figura No. 1.....	12
Estructura organizacional, figura No. 2.....	13
Etapas que integran el proceso administrativo, figura No. 3.....	15

I. MARCO REFERENCIAL

1.1 Marco contextual

1.1.1 Antecedentes

Es importante mencionar que todo trabajo de investigación debe de ser respaldado con un soporte, es por ello necesario hacer referencia a estudios que fueron desarrollados con anterioridad sobre el proceso administrativo, por lo que se citan los siguientes:

Mediante la realización de una investigación tipo descriptiva que tituló **“Análisis del proceso administrativo en la Asociación Proyecto Santiago de Latinoamérica ubicada en Monjas, Jalapa”**, Rivera (2014), plantea como objetivo general; determinar la situación cómo se aplica el proceso administrativo en la Asociación Proyecto Santiago de Latinoamérica ubicado en Monjas, Jalapa. Concluye que el proceso administrativo se aplica de manera empírica, porque los procesos se desarrollan de forma incompleta en cada una de las etapas que lo integran, detectando la mayor debilidad en el proceso de integración de personal, dirección y control. Finaliza recomendando a la dirección ejecutiva de la institución, que apliquen el proceso administrativo de forma integral y utilicen cada una de las etapas que actualmente el proceso administrativo proporciona relacionado a planeación, organización, integración de personal, dirección y control, así poder avanzar en la búsqueda de métodos con la finalidad de fortalecer la Asociación.

En su tesis titulada **“Análisis del proceso administrativo en la municipalidad de Asunción Mita, Jutiapa”**, determinó como objetivo general analizar la situación actual del proceso administrativo en la municipalidad de Asunción Mita, Jutiapa. Concluye que los controles administrativos no se aplican de manera correcta, y recomienda que la Municipalidad de Asunción Mita, describa adecuadamente los tipos de planes que desean aplicar como institución, así mismo establecerlos por escrito

para que sus miembros conozcan y así tengan una visión clara y correcta de lo que se es y lo que quieren ser como organización. Medrano (2008).

Ruano (2009), en su estudio **“El proceso administrativo aplicado a los car wash ubicados en la cabecera departamental de Jutiapa”**, planteó como objetivo de investigación determinar la aplicación del proceso administrativo en los negocios de car wash. Encontró dentro de su investigación que el proceso administrativo lo ejercen en base a la experiencia adquirida. Concluye que los propietarios de los car wash de la cabecera departamental de Jutiapa, no tienen conocimiento sobre los fundamentos administrativos, que les permitan aplicar correctamente las fases que integran al proceso administrativo, todo lo hacen de forma empírica y en base a su experiencia, entonces recomendó realizar el proceso de la forma correcta para sus actividades empresariales y administrativas, aplicando las cinco fases del proceso administrativo en una forma técnica, utilizando herramientas de tipo administrativo para realizar cada una de las actividades, y así mismo basarse en el análisis del entorno actual y así dejar a un lado su forma empírica de hacer las cosas.

Por otra parte, con el objetivo general de analizar la situación actual del proceso administrativo en los hospitales privados ubicados en los municipios de El Progreso y Jutiapa. López (2013), en su tesis titulada **“Análisis del proceso administrativo en los hospitales privado ubicados en los municipios de El Progreso y Jutiapa”**, encontró que la planeación en los hospitales privados ubicados en la cabecera de El Progreso y Jutiapa, es incompleta, debido a que en uno de ellos no cuentan con objetivos, metas, estrategias y planes. En el resto de instituciones, sí cuentan con ellas, pero no en una forma escrita para el personal administrativo y propietarios. Concluye indicando que el proceso administrativo es incompleto en los hospitales privados. López recomienda diseñar visión, misión, objetivos, metas, estrategias, planes y políticas, así como presupuestos institucionales, con el fin de que laboren bajo esas directrices, con la misma filosofía empresarial y encaminarlos a alcanzar los objetivos de la institución.

Mientras que para Lemus (2016), en su tesis titulada “**Análisis del proceso administrativo de los autorepuestos de Jutiapa**” planteó como objetivo determinar la situación actual del proceso administrativo de los autorepuestos de Jutiapa. En la investigación encontró que éste proceso se realiza empíricamente, pues no cuentan con una organización formal, debido a que la mayoría de propietarios no planifican sus actividades y carecen de políticas internas. Lemus recomienda que los propietarios establezcan de manera escrita la planeación, así como los diferentes tipos de planes, misión y visión, y así mismo implementar una estructura organizacional la cual les identifique cada puesto de trabajo.

1.1.2 Situación actual

El municipio de Santa Catarina Mita, está ubicado en el departamento de Jutiapa, se encuentra a 155 km de la Ciudad de Guatemala, cuenta con una extensión de 132 kilómetros cuadrados y es el tercer municipio más poblado del departamento de Jutiapa; con un total de 213 personas por cada kilómetro cuadrado.

Las principales actividades económicas en el municipio de Santa Catarina Mita, son la producción agrícola, pecuaria, industria de calzado, turismo y la micro, pequeña y mediana empresa. Según el Instituto Nacional de Estadística, la población económicamente activa del municipio es de 6,736 personas de las cuales el 77.55% es de sexo masculino y el 22.45% de sexo femenino. Castañaza (2007).

Según datos obtenidos del XI censo nacional de población y VI de habitación, realizados por el Instituto Nacional de Estadística en el 2002 se contaba con una población total de 23,463 habitantes de los cuales 10,981 son hombres equivalentes al 46.80% y 12,482 son mujeres equivalentes al 53.2 %; el Instituto Nacional de Estadística proyectó para el 2010 una población de 23,892 habitantes con un crecimiento anual del 0.2%, una tasa bastante baja en comparación con otros municipios del departamento.

El servicio de transporte es una actividad muy importante dentro de la sociedad y como eje fundamental en el desarrollo de cada uno de nuestros pueblos. Al retroceder

el tiempo en la historia e ir al periodo precolombino los mayas poseían un rudimentario sistema de caminos interconectados a lo largo y ancho de su imperio, por el cual trasladaban distintos tipos de mercaderías.

La fábrica Bajaj Auto Limited, es uno de los mayores fabricantes de vehículos, siendo el líder en la fabricación de vehículos de dos y tres ruedas en la India, ve la necesidad y decide crear un medio de transporte más rápido y a la vez más económico. Se comenzó a crear una tecnología de punta, gracias a la experiencia obtenida por haber trabajado con Kawasaki (Japón), lo cual les dio un alto nivel de rendimiento en su maquinaria, obteniendo así la creación de los Bajaj Torito, más conocidos en Guatemala con los *tuc tuc*, el cual es utilizado como un medio de transporte de personas, equipos o mercancías de menor peso. Pérez (2006).

En nuestro país se asegura que más del medio millón de personas utilizan este medio de transporte a diario, esto según la Asociación Nacional de Desarrollo Integral de Mototaxis de Guatemala (ANAMIDOGUA).

El Grupo Pit Masesa, es la mayor importadora de Mototaxis en nuestro país, este medio de transporte influyó en la economía nacional, surgiendo en el año 2,001, importando vehículo marca Bajaj desde el país de la India, a un precio que oscilaba entre los Q.25,000.00 y Q.30,000.00, con el pasar de los años las ventas se han ido incrementando de manera considerable. En el 2001 iniciaron con 10 unidades, actualmente venden entre 200 y 300 unidades por mes a un precio no mayor de Q.40,000.00 por unidad, esto según Rodas (2015), gerente de post venta Centroamérica de Grupo Pit Masesa.

En cada municipio del país la Municipalidad es la encargada de otorgar y autorizar una línea de transporte para que puedan circular los mototaxis como se les conoce, esto por medio de un permiso municipal local, renovable cada año, en donde se les indica si es autorizado sólo para el área urbana o área rural, cancelando a la

municipalidad un pago único anual de Q.250.00 por la renovación del permiso y Q.60.00 mensuales por concepto de piso de plaza con el fin de autorizar la circulación.

A través de datos obtenidos en la oficina de acceso a la información, de la Municipalidad de Santa Catarina Mita, del departamento de Jutiapa, se sabe que los mototaxis (toritos o tuc tuc) comenzaron a circular en el año de 2,003 siendo estos autorizados por el alcalde del municipio, iniciaron diez unidades y con el pasar del tiempo fue aumentando hasta llegar a cincuenta unidades, al darse cuenta los dueños de los mototaxis que seguían aumentando las licencias de circulación deciden formar temporal e informal una Asociación, pero la municipalidad continuó otorgando licencias para circulación de líneas de mototaxis. Fue hasta principios del año de 2,014 cuando deciden hablar con el alcalde y tratan asuntos relacionados con la implementación de más líneas, lo que les afectaría en gran manera a la temporal Asociación, es entonces cuando el alcalde decide apoyarlos y evitar dar más permisos para circular con el único fin de que se legalizaran, se registraran y obtuvieran personería jurídica. En ese mismo año iniciaron los trámites para la legalización de la Asociación y así mismo la construcción de su propio salón de reuniones el cuál fue finalizado e inaugurado en diciembre del año 2,015.

Actualmente circulan 92 unidades de mototaxis rotativos de la marca Bajaj, esto debido al número de pobladores y la necesidad del transporte específicamente en el área urbana. Los mototaxis circulan en un horario de 06:00 horas a 21:00 horas, descansando de lunes a sábado 15 unidades por día, y trabajando las 92 unidades los días domingos.

A continuación se muestra la ubicación del salón de reuniones de la Asociación de Mototaxis Catarinecos –AMOTOCA-, del municipio de Santa Catarina Mita.

Figura No.1

Ubicación geográfica del salón de reuniones de la Asociación de Mototaxis Catarinecos -AMOTOCA-



Fuente: Google Earth (2018)

Hernández (2016), presidente de la Asociación de Mototaxis Catarinecos, mencionó en una entrevista que, fue hasta el mes de septiembre del año 2,015, cuando por exigencia de la Municipalidad de Santa Catarina Mita y el aumento de socios, se registró y legalizó en el Registro Mercantil la ahora Asociación de Mototaxis Catarinecos –AMOTOCA-, actualmente cuenta con 75 asociados, y 92 unidades que circulan exclusivamente en el área urbana del municipio. Además, expresó que no cuentan con algún documento por escrito o en digital que les permita implementar de una forma correcta el proceso administrativo, cuentan con poco conocimiento, pero no

el suficiente para aplicarlo y mejorar el servicio. Así mismo describió que cuentan con una misión, visión, un objetivo y una pequeña estructura organizacional.

- **Misión**

Somos una Asociación dedicada a prestar un servicio de transporte de calidad a toda la población catarineca.

- **Visión**

Ser una Asociación líder en servicio de transporte, basándose en la calidad de su servicio.

- **Objetivo**

Brindar un servicio de calidad al cliente.

En relación a la administración, se han observado carencias en la aplicación de herramientas administrativas que les permitan mejorar las actividades y recursos para alcanzar sus metas establecidas, posiblemente por la falta de conocimiento y de la aplicación correcta del proceso administrativo para el manejo de la asociación. Muchos son los retos de la asociación, pues deben de implementar prácticas administrativas que conlleven a la mejora del servicio y así obtener rentabilidad y a su vez satisfacer a sus clientes.



Fuente: Asociación de Mototaxis Catarinecos –AMOTOCA-. Año 2016

1.2 Marco teórico

A continuación, se desarrolla la teoría de la variable de estudio para fundamentar de una mejor manera la investigación y así permitir un amplio panorama del significado e importancia del análisis del proceso administrativo.

- **Análisis**

El análisis, es un examen detallado que comprende diversos tipos de acciones con distintas características y en diferentes ámbitos, que se realiza con el único propósito de estudiar, ponderar, y concluir respecto a una persona o condición. Consiste en identificar los componentes de un todo, separarlos y examinarlos para lograr acceder a sus principios más elementales. Valdés (2006).

- **Administración**

La administración, es la ciencia social que está compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible lograr. (Melgar, 2009). En cuanto al ámbito empresarial, la administración toma una definición más concreta, la cual indica que es el proceso en el que se planifican, organizan, integran y controlan las actividades realizadas por una organización en búsqueda de sus objetivos, de forma que se busque hacerlo con la máxima eficacia y eficiencia.

De acuerdo con Ramírez (2010), administrar (Del latín administrare), significa etimológicamente servir. En ese sentido, el mismo autor indica que puede definirse la Administración como la acción de servir a otro, de cuidar los bienes de otro, de encargarse de los asuntos de otro. Por extensión, administrar significa encargarse y cuidar de los asuntos de uno mismo. Cuidar y manejar los propios bienes y recursos.

La administración consiste en dirigir los recursos materiales y humanos hacia los objetivos comunes de las organizaciones, por lo tanto, la administración diseña un

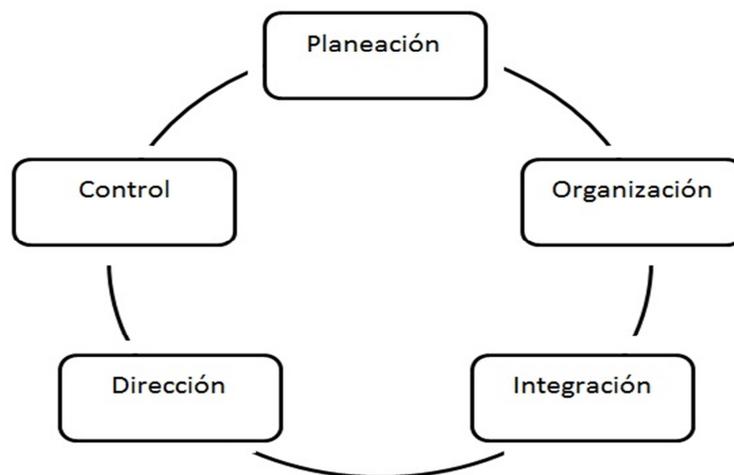
ambiente de trabajo para poder alcanzar de forma eficiente los objetivos seleccionados. Gil y Giner (2010).

1.2.1. Proceso administrativo

El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones con el fin de obtener el logro de sus objetivos, satisfaciendo sus necesidades sociales y lucrativas. Las funciones del administrador, como un proceso sistemático, se entienden de la siguiente manera, planeación, organización, dirección y control. Hurtado (2008).

Mientras que Méndez (2009), define el proceso administrativo como el conjunto de etapas o pasos necesarios para realizar una actividad por medio de los cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Todo proceso administrativo forma un continuo inseparable en el que cada parte o cada etapa, deben de estar unidos con los demás. Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Figura No. 3
Etapas que integran el proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia, basada en Méndez (2009)

1.2.2. Planeación

Para Goodstein, Nolan y Pfeiffer (2008), la planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.

El concepto de planeación comprende la selección de misiones o propósitos y los recursos a utilizar. Es una herramienta que provee la administración es el plan de negocios. Requiere la toma de decisiones, es decir, escoger entre diversos cursos de acción futuros. Así los planes proporcionan un enfoque racional para objetivos seleccionados de antemano. Además, implica innovación administrativa y permite salvar la brecha que nos separa del sitio a dónde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera no hubieran sucedido. La planeación es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual; requiere una determinación consistente de los cursos de acción y que las decisiones se basen en propósitos, conocimientos y estimaciones. Correa (2009).

La planeación, abarca la definición de las metas de una empresa, el establecimiento de una estrategia general para lograr sus metas y objetivos y el desarrollo de una jerarquía con planes que integren y coordinen actividades, ahora bien Koontz, Weihrich y Cannice (2008), afirman que la planeación incluye en la selección de proyectos y objetivos, en decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; así mismo requiere la toma de decisiones, es decir, elegir y seleccionar una acción necesaria dentro de varias alternativas.

- **Importancia de la planeación**

La planeación es el patrón para que inicie correctamente sus funciones las empresas, mediante este proceso se realizan actividades que buscan de alguna forma organizar el accionar de una empresa. Villalva (2009), refiere entre otros puntos, la planeación es importante porque:

- a) Es la base para que el proceso administrativo tenga un sentido adecuado en la consecución del mismo.
- b) Prepara a la empresa con fortaleza para hacer frente a sus problemas.
- c) Se aplican las investigaciones que se requiere para definir las bases correctas.
- d) Toma en cuenta todo el ambiente interno de la empresa para su definición.
- e) Estudia el ambiente externo para aprovechar oportunidades.
- f) Trabaja con efectividad para que el plan resulte exitoso.
- g) Establece las bases para que se dé el control.

Según Méndez (2008), una de las formas de clasificar los planes es la siguiente:

- **Misión**

La misión se define como una declaración de la razón de ser de la organización. Rojas (2008). Se puede decir que es una percepción clara y compartida que explica el por qué y para qué existe la empresa u organización, al definir el propósito concreto que le permite a una organización perdurar en el tiempo con sus productos y/o servicios.

De acuerdo con Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela y Jones (2009), la misión es un propósito general basado en los supuestos de los directivos en cuanto a los propósitos, competencias y lugar de la organización en el mundo. Formular la misión de una organización es igual a enunciar su principal razón de existir, significa identificar la función que cumple en la sociedad, además, su filosofía.

La misión debe de articular los objetivos y darlos a conocer, así como los valores que contribuyen a lograr y mantener la integridad de la organización.

- **Visión**

La visión es el escenario posible sobre el futuro de una organización, es decir, la meta que motiva a las personas para que trabajen por un mejor futuro y prometedor. Constituye el conjunto de representaciones, tanto efectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa o institución.

Para Maroto (2007), la visión es aquella que da sentido a los cambios, es memorable, es motivante, es idealista y encaja en la historia y cultura de la organización, así mismo establece estándares que reflejan ideales elevados, clarifica los objetivos y la dirección de la empresa, inspira entusiasmo, anima al compromiso, refleja la unidad de la organización. Además, debe de ser breve, fácil de recordar y capaz de captar la atención de todos los integrantes de una organización.

Mientras que la visión como señala Hill y Jones (2011), presenta parte del estado futuro deseado de la empresa; articula, con frecuencia en términos audaces lo que la empresa le gustaría lograr.

- **Valores corporativos**

Constituye la forma en que la empresa u organización se percibe a sí misma y a quienes la integran y rodean.

- **Objetivos**

Los objetivos son los fines que trata alcanzar la organización por medio de su existencia y sus operaciones; especifican los fines y/o resultados de la empresa que se derivan y concuerda con la misión que la organización se ha fijado. Robbins y Coulter (2009).

De acuerdo con Robbins et al. (2009), los objetivos son los resultados deseados. Estos permiten y guían las decisiones de la administración, formando los criterios contra los cuales se miden los resultados. Se les conoce como la base de la

planeación, es necesario que se conozca el objetivo deseado antes de poder establecer planes para lograrlo.

Según los mismos autores mencionados anteriormente, los objetivos para tener una mayor efectividad deberán de ser:

- a) Específicos y realistas.
- b) Compatibles con la autoridad.
- c) Flexibles.
- d) Inequívocos.

- **Metas**

Las metas son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. No sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que la organización, la integración de personal, dirección y control están dirigidos. Koontz et al. (2008).

Según Aguilar (2009), la meta, es la mira que va a perseguirse y debe de ser identificada en términos claros, por lo que no se habrá de confundir una meta con el área general de actividades deseadas.

- **Estrategias**

Son la forma de determinar los objetivos básicos a largo plazo dentro de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas. Robbins y Coulter (2009), aseguran que las estrategias son planes respecto a la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer, en el negocio, cómo, competir exitosamente, y cómo atraer y satisfacer a sus clientes con el objeto de lograr sus objetivos.

- **Tácticas**

La planeación táctica, es el proceso por medio del cual las estrategias en detalle se aplican tomando en cuenta el desarrollo de los recursos para la realización de la planeación estratégica. Robbins et al. (2009).

Para Hiit, Black y Porter (2006), los planes tácticos traducen los planes estratégicos en metas específicas para áreas particulares de la organización.

- **Tipos de planes**

Los planes son una guía para las acciones que se tomarán, así mismo establecen las situaciones a las que se debe de llegar, lo que se debe de hacer para alcanzarlos y los recursos que se utilizarán en la aplicación de ese esfuerzo. Algunos planes pueden ser informales y no pueden llegar a registrarse en papel, en otros casos es necesario formalizar y documentar los planes. Amaru (2009).

Robbins et al. (2009), clasifica los tipos de planes de la siguiente forma:

- **Planes específicos**

Los planes específicos tienen claramente definidos los objetivos, no existe confusión ni problema derivado de posibles errores de interpretación. Pero requiere un cierto grado de claridad.

- **Planes direccionales**

Los planes direccionales no obligan a los gerentes a seguir un preciso curso de acción, debido a que se aplican cuando existe una alta incertidumbre, de tal manera que la administración debe de ser flexible para responder a posibles cambios inesperados.

- **Planes estratégicos**

Los planes estratégicos son aquellos que se realizan en los altos niveles de la organización, lo cual se refiere a la planeación en general (Münch, 2010).

Generalmente son a mediano y largo plazo, a partir de allí se elaboran todos los planes de los distintos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes estratégicos se diferencian de los operacionales debido a que éstos suelen considerar varios años, en cambio los operacionales por lo regular tienen un plazo no mayor a un año.

- **Planes operacionales**

Los planes operacionales son aquellos planes que abarcan un área operativa particular de la organización, por eso son llamados planes operacionales.

- **Políticas**

Las políticas son declaraciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento en la toma de decisiones, también menciona que las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que ésta será consistente y contribuirá con un objetivo. Koontz et al. (2008).

De acuerdo con Robbins et al. (2009), las políticas son pautas para la toma de decisiones; que contienen un criterio y son una guía para los gerentes y empleados en situaciones que exigen discreción y sensatez. Así mismo revelan las intenciones del administrador para periodos futuros y se deciden antes que surjan las necesidades del conocimiento de tales intenciones. En conclusión, las políticas según el autor mencionado anteriormente, son guías amplias, elásticas y dinámicas, que requieren interpretación para usarse.

- **Reglas**

Establecen acciones específicas necesarias, o falta de acción, las cuales no permitirán que existan desviaciones. Por lo común es el tipo de plan más simple.

- **Procedimientos**

Los procedimientos son planes que establecen un método de manejo necesario para las actividades futuras. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas, son guías para la acción, más que para pensar, pues detallan la manera precisa de cómo deben de realizarse ciertas actividades. Koontz et al. (2008).

Mientras que para Robbins y Coulter (2009), indican que los procedimientos también constituyen un método para llevar a cabo actividades y está orientado hacia las tareas. Normalmente debe de estar escrito en un documento formal y detallando las tareas que deben de ser efectuadas. El propósito primario del procedimiento tiene carácter de instrucción.

- **Programas**

Son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para la realización de un curso de acción determinado y por lo general cuentan con el apoyo de un presupuesto designado para ello. Koontz et al. (2008).

Un programa es una serie de etapas que se deben de cumplir para lograr un objetivo, cada etapa exige una cantidad determinada de trabajo y de esfuerzo físico y mental. (Robbins y Cenzo, 2009). Se consideran también como un plan pues incluye el uso futuro de recursos, así como la secuencia de acciones para lograr un determinado objetivo.

Así mismo nos explica que para la formulación de un programa se debe de definir las acciones ¿Cómo?, ¿Quiénes?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?

En la elaboración de un programa se deben de seguir los siguientes pasos:

1. Identificar y determinar las actividades requeridas.
2. Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
3. Identificar la secuencia, es decir, determinar qué actividades deber de realizarse antes de otra, cuáles se dan simultáneamente y, por último, cuales deben efectuarse y su conclusión.
4. Asignar a cada actividad el tiempo de duración, así como los recursos necesarios.

- **Presupuestos**

Es un plan numérico que nos permite la asignación de recursos a las actividades específicas, es decir, su finalidad es cuantificar con anticipación los objetivos establecidos que se pretenden lograr, así mismo los presupuestos se utilizan para fijar los límites dentro de los cuales deben de mantenerse los gastos y, por lo tanto, sirven para calcular las necesidades financieras. Robbins et al. (2009).

El presupuesto es un plan financiero, es una herramienta para la previsión de ingresos y gastos. Amaru (2009) refiere que el presupuesto auxilia a la administración en las funciones básicas de planeación, ejecución y control.

- **Proyectos**

Son un conjunto de actividades que se realizan una sola vez, su inicio y final están definidos en el tiempo, los proyectos pueden variar en dimensión y alcance.

- **Planes de contingencia**

Conjunto de procedimientos alternativos a la operatividad normal de una organización, cuya finalidad es la de permitir el funcionamiento de ésta, aun cuando alguna de sus funciones deje de hacerlo por culpa de algún incidente interno como ajeno a la organización.

1.2.3. Organización

La organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social, Villalva (2009). La organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa. De tal manera que todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente para facilitar el trabajo y la eficiencia.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2009), la organización es la función de la administración que implica el proceso de crear la estructura de una organización, determinando las tareas que se realizarán, quienes las harán, cómo se agruparán las tareas, quién informa a quien y dónde se tomarán las decisiones.

En otras palabras, la organización es la función de organizar una empresa y coordinar todas las actividades o trabajos que se realizan en la misma para alcanzar los objetivos propuestos en la planeación. Anzola (2010).

Según Méndez (2009), la organización consiste en tres etapas:

a) Jerarquías

Establecer la autoridad y responsabilidad de que le corresponden a cada nivel.

b) Funciones

La determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin común.

c) Obligaciones

Las que tiene por concreto cada unidad de trabajo apto de ser desempeñada por una persona.

Para Gil y De la Fuente (2007), existen dos tipos de organizaciones:

a) Organización formal

Es la que desarrolla todas las actividades que le son propias para llevar a cabo su actividad principal y, para ello, usa mecanismos formales como la división del trabajo; la coordinación de todo el trabajo que se desarrolla en la empresa a través de la autoridad, primordialmente, y seguidamente en sistemas de retribución establecidos en función del trabajo a desarrollar y el nivel que se ocupara en la organización.

b) Organización informal

Esta actividad no se lleva a cabo según la división del trabajo propia de la organización, si no la que el grupo reconoce, la coordinación del trabajo se lleva a cabo mediante un contacto directo entre las personas y los grupos, y el sistema de retribución es básicamente la aceptación.

El propósito de la organización es simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones y recursos. Así mismo lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción del cliente. Münch (2010).

Robbins et al. (2009), considera que la estructura organizacional, es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes cambian o desarrollan la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos claves, siendo estos los siguientes:

1. Especialización del trabajo

Es el grado en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente. La especialización del trabajo consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas. Cada empleado se especializa en hacer una parte de una actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados. También se le conoce como división del trabajo.

2. Departamentalización

Es el fundamento mediante el cual se agrupan las tareas. Toda organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales. La departamentalización consiste en la agrupación de actividades y personas en departamentos que haga posible que la organización se extienda a un grado indefinido.

3. Cadena de mando

La cadena de mando es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quien le reporta a quien.

4. Amplitud de control o tramo de control

Para Fuentes y Cordón (2011), el tramo de control corresponde al número de subordinados que un responsable de departamento o unidad puede supervisar eficaz y eficientemente.

5. Centralización y descentralización

La centralización es la tendencia de restringir la delegación de toma de decisiones y que la descentralización implica una selección cuidadosa de qué decisiones impulsar hacia abajo en la estructura de la organización y cuáles retener cerca de la cima, Robbins y Coulter (2009). Mientras que la descentralización es un enfoque que requiere que los administradores decidan qué y cuándo delegar, que elijan y capaciten al personal con sumo cuidado y que formulen contralores adecuados.

6. Formalización

La formalización se refiere a que tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. Robbins y Coulter (2009).

- **Herramientas de la organización**

Son técnicas de organización que se utilizan en el proceso de organización deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada empresa. Gil y De la Fuente (2007).

Éstas son las principales técnicas de la organización:

a) Organigramas

El organigrama representa la estructura formal de una organización, la cual es una gráfica compuesta por una serie de figuras o símbolos, que representan a los organismos o cargos, los cuales se unen entre sí o líneas, que a su vez representan las relaciones de comunicación y autoridad dentro de la organización. (Hernández, 2007). En el organigrama cada órgano representa una unidad de trabajo que agrupa personas y unidades menores, de acuerdo con el nivel jerárquico dónde estén situados. Los órganos pueden ser denominados, direcciones, divisiones, departamentos o secciones.

A través de un organigrama es posible entender cómo están estructuradas las funciones, así como los niveles de autoridad o de jerarquía y las áreas funcionales que conforman la empresa. Münch (2010), señala que los organigramas son útiles para representar de manera gráfica las áreas funcionales y delimitar funciones, responsabilidades y jerarquías, se utilizan los organigramas o gráficas de organización.

Existen cuatro formas de representar un organigrama:

1. Vertical: Los niveles jerárquicos se terminan de arriba hacia abajo del organigrama.
2. Horizontal: Los niveles jerárquicos se grafican de izquierda a derecha del organigrama.
3. Circular: Los niveles jerárquicos se representan desde el centro del organigrama hacia la periferia.
4. Mixto: Este se utiliza por razones de espacio, tanto en el horizontal como en el vertical.

b) Manuales

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transferir en forma sistemática y ordenada, tanto la información de una organización (antecedentes, legislación,

estructura, objetivos, políticas, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para desempeñar mejor las tareas. Franklin (2009).

Algunas ventajas de los manuales:

1. Logran que se observen y se respeten la estructura formal y los procesos.
2. Evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidades.
3. Promueven la eficiencia de los empleados, pues éstos indican lo que cada uno debe hacer y cómo hacerlo.
4. Son una base para el mejoramiento de sistemas, procesos y operaciones.
5. Son una fuente de información y orientación.

c) Análisis de puestos

Es el procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe de contratar para ocuparlo. Dessler (2009).

1.2.4. Integración de personal

Es el proceso que implica cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura organizacional (Koontz et al., 2008). Según expresan, esto se hace cuando se identifican las necesidades de la fuerza de trabajo, lo cual consiste en ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras, compensar y capacitar, a los candidatos y actuales ocupantes en los puestos de trabajo, con el fin de que puedan cumplir con efectividad y eficiencia las tareas encomendadas.

La integración de personal, es la planeación de los recursos humanos, la cual está enfocada en la demanda cuantitativa y cualitativa de las personas. De acuerdo con Chiavenato (2009), la administración de recursos humanos, es el conjunto de prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas

o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección del personal, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.

Elementos que forman parte para la integración de personal.

- a) Planeación de Recursos Humanos
- b) Reclutamiento
- c) Selección
- d) Inducción
- e) Capacitación
- f) Evaluación del desempeño
- g) Compensación
- h) Remuneración

- **Planeación de recursos humanos**

Es el proceso de anticipar y hacer previsiones ante el ingreso de personas a una organización, su estancia en ella y su salida de la misma. Bohlander y Snell (2008). La planeación de los recursos humanos, como el proceso en el cual los gerentes se aseguran de contar con el número adecuado de personas, en los lugares apropiados y en los momentos oportunos. Por medio de la planeación, las organizaciones evitan la escasez o abundancia de personal.

- **Reclutamiento**

Es el proceso que consiste en atraer a personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, sí como alentarlos a solicitar empleos en una organización. Mondy, Noé, Dessler, Robbins, y Judge (2010).

El reclutamiento es la acción de atraer a la persona idónea para el puesto específico dentro de la organización, por medio del cual se identifica a los candidatos capacitados para llenar las vacantes de una organización. En esencia, es un sistema

de información por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos, las oportunidades de empleo que pretende llenar. Intecap (2010).

Tipos de reclutamiento

- **Reclutamiento interno**

Este se da cuando, al presentarse una determinada vacante en la empresa, ésta cubre a través de sus mismos empleados, ya sea por medio de convocatoria o por ascensos. Esta forma de reclutamiento es altamente motivadora para el personal de la empresa.

- **Reclutamiento externo**

Este se refiere a los aspirantes que no forman parte de la organización, y provienen de fuera de la empresa. Los métodos utilizados para este tipo de reclutamiento son, las bolsas de trabajo, los avisos en prensa, o revistas, en internet, o a través de agencias de empleo, etc.

- **Reclutamiento mixto**

Es importante que una empresa no utilice un solo tipo de reclutamiento; de preferencia deben utilizarse todas. La selección de los empleados, se debe de hacer de acuerdo con los requerimientos de la organización, lo cual se hace mediante el proceso de selección de personal.

El éxito del reclutamiento dependerá de la capacidad que tenga la empresa para comunicar las oportunidades de empleo y atraer a los mejores talentos a la estructura organizacional.

- **Selección de personal**

La selección de personal es un proceso dinámico, el cual consiste en encontrar entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para que cubra un puesto determinado dentro de una organización en particular. Mondy et al. (2010).

De acuerdo con Chiavenato (2009), la selección de personal es el proceso que una organización utiliza para elegir, entre un listado de candidatos a la persona indicada que cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado.

Tipos de herramientas de selección

Robbins y Coulter (2009), describen que las herramientas de selección más conocidas incluyen:

- a) Formatos de solicitud
- b) Pruebas escritas
- c) Pruebas de simulación del desempeño
- d) Entrevistas
- e) Investigación de antecedentes
- f) Exámenes físicos

- **Inducción**

La inducción es la introducción de nuevos empleados a la empresa, a sus funciones, tareas y personas, como indica Koontz et al (2008).

Para Fuentes y Cerdón (2011), la inducción es la orientación que recoge las actividades por las cuales se proporciona a los nuevos empleados la información necesaria para desempeñar su trabajo de forma correcta.

La inducción de un nuevo empleado consiste en un proceso a través del cual se le brinda información acerca de la organización y su puesto de trabajo familiarizando al empleado con los objetivos de organización, cada institución, puede usar un método diferente, extenso o corto, pero fundamentalmente consiste en la trasmisión de la información básica necesaria para desempeñarse respetando las normas organizacionales. Alles (2009).

También menciona que el proceso de inducción tiene dos etapas principales que son:

1. Inducción a la organización: Consiste en informar al nuevo empleado sobre los objetivos, la historia, filosofía, los procedimientos y las normas de la organización.

- a) Presentación de las políticas organizacionales
- b) Presentación del organigrama
- c) Visita a las instalaciones
- d) Información de prácticas más usuales

2. Inducción al puesto de trabajo: Consiste en la familiarización del empleado con los objetivos de la unidad de trabajo.

- a) Tareas a realizar
- b) Procesos y procedimientos del puesto
- c) Presentación del equipo de trabajo inmediato

- **Capacitación**

Es el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional. Mondy et al. (2010). Son las actividades diseñadas para impartir a los empleados los conocimientos y habilidades necesarios para sus empleos actuales.

La capacitación es una actividad importante de la administración de recursos humanos. Si el trabajo demanda un cambio, las habilidades del empleado deben de cambiar. Robbins y Coulter (2009).

A continuación se presentan los diferentes métodos de capacitación que existen:

- a) Programas en el aula
- b) Mentoring y Coaching
- c) Mentoring Inverso
- d) Capacitación por computadora
- e) Aprendizaje en línea (capacitación basada en internet)
- f) Capacitación en el trabajo
- g) Rotación de Puestos
- h) Becarios

- **Desarrollo**

Es cualquier intento por mejorar el desempeño gerencial actual o futuro mediante la impartición de conocimientos, el cambio de actitudes o la mejora de habilidades. Dessler (2009). Así mismo indica que el proceso de desarrollo consiste en evaluar lo siguiente:

- a) Evaluar el desempeño de los actuales gerentes.
- b) Desarrollar a los gerentes (y a los futuros gerentes).
- c) Evaluar las necesidades estratégicas de la empresa (Ejemplo: cubrir futuros puestos o aumentar la competitividad).

- **Compensación**

La compensación de la organización puede incluir muchos tipos diferentes de incentivos, en los que mencionan, sueldos y salarios base, sueldos y salarios adicionales, pagos como incentivos y otros beneficios y servicios (Robbins y Coulter, 2009). La compensación es un beneficio extra, es una herramienta estratégica de gestión de los recursos humanos, con la finalidad de mantener motivados a los empleados.

- **Remuneración**

La remuneración se puede decir que es el retorno monetario y no monetario entregado a los empleados, es un instrumento principal que se utiliza como intercambio

por su tiempo, talento, resultados y a la vez nos permite mantener, retener y motivar a los empleados.

Urquijo (2008), afirma que la remuneración consiste en la determinación objetiva del salario base, así como de los incentivos y beneficios justos, de las jubilaciones, promociones, etc., en conclusión, la remuneración tiene que ver con la gratificación del trabajo.

1.2.5. Dirección

Esta etapa del proceso administrativo, es llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa. Villalva (2009).

La dirección consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Para Koontz et al. (2008), dirigir es el proceso de influir en las personas con el fin de que contribuyan a las metas de la organización y de grupo.

Es la función gerencial que envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación, aunque cada uno de estos términos tiene un significado diferente, todos indican que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Constante (2009).

- **Importancia**

La dirección es trascendental porque:

- a) Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- b) A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.

- c) La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente, en productividad.
- d) Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control.
- e) A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

- **Elementos de la dirección**

Liderazgo

Consiste en convertir los objetivos, metas y planes plasmados en el plan estratégico, el liderazgo es la habilidad de influenciar en otras personas con el fin de que voluntariamente actúen para la consecución de los objetivos del líder o de la organización que éste representa. Urbano y Toledo (2008).

Tipos de estilos de liderazgo clásicos

1. Autocrático

Se caracteriza porque el líder toma las decisiones y no permite la participación o discusión del grupo, no delega responsabilidades.

2. Democrático

Estilo de liderazgo que prioriza la participación de los subordinados, el líder delega funciones y responsabilidades.

3. Laissez faire (del francés dejar hacer)

La toma de decisiones se deja en manos del grupo de trabajo, en el que el líder también forma parte. Es conocido como liderazgo liberal.

Zayas y Cabrera (2006), mencionan además de los estilos de liderazgo clásicos, otros tipos de estilos de liderazgo.

✓ **Liderazgo carismático**

Se caracteriza por influir en los subalternos y apoyarlos, generar entusiasmo en los trabajadores.

✓ **Liderazgo liberal**

Este estilo de liderazgo describe a un líder que permite que el grupo tome las decisiones y complete el trabajo de la forma que considere más adecuada.

✓ **Liderazgo paternalista**

Consiste en proteger al grupo, tolerar ciertas debilidades, aceptar ciertas libertades con el fin de influenciarlos. Es un estilo de liderazgo donde las relaciones de dirección se pueden igualar a la de padres e hijos.

✓ **Liderazgo pragmático**

Se caracteriza fundamentalmente por poseer las siguientes cualidades; orienta hacia la eficiencia de la organización, busca el éxito principalmente económico en sus acciones.

✓ **Liderazgo moralista**

Se caracteriza por orientación humanista y burocrática, sensible a la legitimidad de las acciones y consecuencias humanas para la organización, influenciadas por posturas basadas en las justificaciones filosóficas y morales, sensible a los controles externos, normas más subjetivas, pero más arraigadas e inmutables.

✓ **Liderazgo tecnocrático**

Consiste en hacer descansar la dirección solamente o básicamente en la superioridad técnica del sujeto de dirección sobre los subordinados.

✓ **Liderazgo coaching**

Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.

✓ **Liderazgo afiliativo**

Se interesa por la satisfacción de los subordinados, prefiere no dar instrucciones claras y precisas, valora las características personales por encima de los resultados y evade los conflictos.

✓ **Liderazgo coercitivo**

Controla de forma absoluta, da órdenes y pide detalles.

Motivación

Representa las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provocan que se comporten de una manera específica para dirigirse hacia las metas (Slocum 2009). Esto debido a que los motivos de los empleados siempre influyen en la productividad, una de las principales tareas de los gerentes es, canalizar de forma efectiva las cosas que los motivan para que alcancen las metas de la organización.

La motivación es el conjunto de motivos fisiológicos y psicológicos que explican nuestros actos. Nos empuja a actuar, a posicionarnos, a decidirnos y a proseguir con nuestros esfuerzos para conseguir un objetivo concreto. Soler (2007).

Mientras que para Koontz et al. (2008), hacen referencia sobre las suposiciones la teoría X y la teoría Y de Douglas McGregor, la cual tiene una amplia difusión en las empresas. La teoría X es pesimista, rígida y estática, el control es primordialmente externo, impuesto por el superior al subordinado, mientras la teoría Y es dinámica, optimista y flexible, la cual se centra en la autodirección y la integración de las necesidades individuales con las demandas de la organización.

Teoría de ERG de Clayton Alderfer

En esta teoría el autor Clayton Alderfer estaba de acuerdo con Maslow en cuanto a que la motivación de los trabajadores podía calificarse en una jerarquía de necesidades, sin embargo, sólo tiene tres categorías de necesidad que son: de existencia (necesidades básicas), de relación (relativas a relacionarse con otros de manera satisfactoria) y de crecimiento (refiriéndose al autodesarrollo, crecimiento, creatividad y competencia).

Es necesario que para motivar a los demás hay que estar primeramente motivado uno mismo. No se puede motivar a los demás si uno está desmotivado. No podemos olvidar que la motivación empieza en uno mismo. Urcolla (2008).

Supervisión

La supervisión en la función de dirección, es un término muy amplio y para ejemplificarla, es cuando existe la supervisión directa, esto quiere decir cuando una persona supervisa directamente a otra o es responsable del trabajo de un subalterno, es caracterizado como un control más formal en la dirección. El propósito fundamental de un supervisor es velar por que el trabajo o funciones asignadas a los empleados sean realizados como se desea.

Comunicación

Es la transferencia de información, de un emisor a un receptor. También indica que el propósito de la comunicación en una empresa es tener información disponible para actuar o facilitar procesos de cambio, influir hacia el bienestar de la empresa. Koontz et al. (2008).

Según estos autores el proceso de comunicación incluye:

1. Emisor: es quien tiene un pensamiento o una idea, luego se codifica de manera que pueda ser comprendido por el emisor y receptor.

2. Canal: medio que se utiliza para transmitir la información que enlaza al emisor con el receptor. El canal puede ser un medio oral o escrito, y su transmisión a través de memorando, una computadora, un teléfono, un telegrama, un correo electrónico u otros medios digitales.
3. Receptor: es quien recibe el mensaje para luego decodificarlo y convertirlo en pensamiento.

Además, exponen que la comunicación fluye en varias direcciones: hacia arriba o ascendente, hacia abajo o descendente y cruzada.

- a) Comunicación ascendente: viaja de los subordinados hacia los superiores y sube por toda la jerarquía organizacional. Por lo común, se encuentra en ambientes organizacionales participativos y democráticos.
- b) Comunicación descendente: viaja de los altos niveles hacia los bajos niveles en la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación se da especialmente en organizaciones con un ambiente autoritario.
- c) Comunicación cruzada: este tipo de comunicación combina el flujo horizontal de la información, entre personas al mismo nivel organizacional o a uno similar, y el flujo diagonal, entre personas de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellas. Este tipo de comunicación permite acelerar el flujo de la información, para mejorar la comprensión y para coordinar esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales.

Para finalizar, mencionan que existen diferentes métodos de comunicación, entre los que mencionan: escrita (documentos escritos, etc.), oral (comunicación frente a frente y reuniones de grupo), no verbal (expresiones faciales y gestos corporales).

1.2.6. Control

El control es la función administrativa destinada a mantener la actividad organizacional dentro de ciertos parámetros, es una de las etapas primordiales en la administración.

Este proceso consiste en supervisar todas las actividades que se realizan en una organización para garantizar que se lleven a cabo según lo planeado y en corregir cualquier desvío significativo. Robbins y Coulter (2009).

La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa y de los planes ideados para alcanzarlos, es una función de todo administrador, desde el presidente hasta los supervisores de la compañía. Koontz et al. (2008).

De acuerdo con Correa (2009), el control es el proceso por medio del cual se determina lo que se está llevando a cabo, con el fin de establecer las medidas correctivas necesarias a cualquier desvío en la ejecución de los planes a realizar.

- **Proceso básico del control**

El proceso básico de control incluye tres pasos según Koontz et al. (2008), los cuales son:

- a) Establecimiento de estándares**

Los estándares son criterios de desempeño, son los puntos seleccionados de un programa de planeación en los que se establecen medidas de desempeño para que los administradores reciban señales de cómo se están haciendo las cosas.

- b) Medición del desempeño**

Consiste en la medición del desempeño real con los estándares establecidos, esto debería de hacerse apropiadamente mirando al frente para detectar las posibles desviaciones antes de que ocurran y hacerlo mediante acciones apropiadas.

c) Corrección de desviaciones

Se realizan ajustes si los resultados no cumplen con los criterios que fueron establecidos. Es más fácil corregir las desviaciones cuando el desempeño es medido de conformidad.

Para medir y reportar el desempeño real, existen cuatro enfoques: observaciones personales, reportes estadísticos, reportes orales y reportes escritos. Robbins y Coulter (2009).

- **Áreas de control**

Las principales áreas del control en una empresa son:

- a) Áreas de producción.
- b) Área comercial.
- c) Área financiera.
- d) Área de recursos humanos.

- **Tipos de control**

Para Cabrera (2009), existen tres tipos de controles básicos siendo estos los siguientes:

- a. Control preliminar**

Se enfoca en la prevención de las desviaciones en la calidad y cantidad de recursos utilizados en la organización.

- b. Control concurrente**

Se encarga de vigilar las operaciones en funcionamiento para asegurarse que los objetivos se estén alcanzando, los estándares guían a la actividad

en funcionamiento, se derivan de las descripciones del trabajo, así como de las políticas que surgen de la función de la planificación.

c. Control de retroalimentación

Este se centra en los resultados finales, se orienta en las medidas correctivas hacia la mejora del proceso para la adquisición de los recursos hacia las operaciones entre sí.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La administración es un proceso de gestión de recursos que se aplica a las organizaciones, mediante el cual; se planifican las actividades a realizar durante un periodo determinado, se organiza y diseña una estructura, se dirige e integra al recurso humano disponible y se controla que todas las actividades propuestas se lleven a cabo como fueron establecidas previamente. La administración puede aplicarse a todo tipo de organizaciones, sean pequeñas, medianas o grandes, a los gerentes de todos los niveles organizacionales y a la productividad, lo que implica la eficiencia y eficacia.

En el municipio de Santa Catarina Mita, el servicio de mototaxi genera fuentes de empleo en el área urbana, beneficiando tanto a los microempresarios propietarios de las líneas de servicio como a la población del municipio. En la actualidad el servicio está regulado por una Asociación conformada por 75 socios y según un acuerdo logrado entre la Municipalidad de Santa Catarina Mita y la Asociación de Mototaxis Catarinecos -AMOTOCA-, están autorizadas 92 líneas de mototaxis exclusivamente para el área urbana. La Asociación tiene poco tiempo de estar formalmente registrada y legalizada, con el proceso de organización aún incompleto y llevando a cabo muchas de sus actividades de forma empírica.

En base a una observación preliminar se pueden mencionar ciertas problemáticas, como la inexistencia de misión y visión, así como la falta de objetivos medibles y alcanzables que les permitan lograr las metas establecidas, además no cuentan con planes estratégicos para el manejo y control de los pilotos de las unidades, la forma de contratar el personal es deficiente, obviando elementos esenciales que posee el proceso de integración, no cuentan con la supervisión adecuada a las unidades que prestan el servicio a la población ni la supervisión sobre los pilotos de las unidades que circulan diariamente en el área urbana del municipio.

Las situaciones mencionadas anteriormente pueden estar siendo provocadas por la falta de conocimientos que los asociados tienen acerca del proceso

administrativo, que conlleva a desarrollar actividades propias de la planeación, organización, integración, dirección y control.

Si continúan con las deficiencias administrativas descritas, la Asociación no alcanzará los objetivos y metas, por no contar con estrategias que les ayuden a solucionar los problemas detectados. Como consecuencia la calidad del servicio podría decaer, ocasionando malestar en los integrantes de la Asociación e inconformidad en las personas que utilizan sus líneas de servicio.

Por todo lo anteriormente mencionado, es necesario conocer la situación actual de la Asociación de Mototaxis Catarinecos –AMOTOCA-, y así mismo realizar un análisis del proceso administrativo, para la correcta aplicación, que les permita verificar el cumplimiento de los procesos y a la vez fortalecer los que sean necesarios.

Por lo anterior se plantea la pregunta de investigación:

¿Cuál es la situación actual del proceso administrativo de la Asociación de Mototaxis Catarinecos –AMOTOCA- Santa Catarina Mita, Jutiapa?

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivo general

Determinar la situación actual del proceso administrativo en la Asociación de Mototaxis Catarinecos –AMOTOCA-.

2.1.2 Objetivos específicos

- Describir como se ejecuta la planeación en la Asociación de Mototaxis Catarinecos, -AMOTOCA-.
- Verificar que la Asociación cuente con la estructura organizacional adecuada para su funcionamiento.
- Identificar cómo se lleva a cabo la integración de personal para proveer el recurso humano a la Asociación.
- Establecer las formas de liderazgo que se aplican en la Asociación de Mototaxis Catarinecos.
- Identificar las herramientas de control que utiliza la Asociación para el personal, las unidades y las finanzas.

2.2. Elemento de estudio

2.2.1. Variable

- Proceso Administrativo

a) Definición conceptual

De acuerdo con Méndez (2009), el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. El proceso administrativo cuenta con pasos a seguir para lograr los máximos resultados posibles mediante la coordinación de actividades y personas que integran un sistema organizacional.

b) Definición operacional

El proceso administrativo es el conjunto de herramientas necesarias dentro de una organización que permiten alcanzar con éxito los objetivos y metas propuestas. Este proceso se realiza a través de las etapas fundamentales que nos llevarán por ende a obtener buenos resultados las cuales son: la planeación, organización, integración, dirección y control.

2.2.2. Indicadores

- Planeación
- Organización
- Integración de personal
- Dirección
- Control

2.3. Alcances y limitaciones

2.3.1. Alcances

La presente investigación se realizó en el Municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa. El estudio comprendió el “Análisis del Proceso Administrativo en la Asociación de Mototaxis Catarinecos –AMOTOCA-, del municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa.”

2.3.2. Limitaciones

Las limitaciones que se dieron al realizar el estudio, fueron:

- Falta de tiempo de directivos, asociados y pilotos de los mototaxis para la recopilación de la información.
- Dificultades para localizar a todos los sujetos de estudio.
- Temor por parte de los asociados al momento de brindar la información.

2.4. Aporte

El resultado de esta investigación será de mucha utilidad para la Asociación de Mototaxis Catarinecos -AMOTOCA-, pues con ello se pretende contribuir proporcionando un modelo sobre cómo aplicar el proceso administrativo de acuerdo a las diferentes fases en que se divide, para obtener una mejora continua.

Así mismo; la presente investigación será de ayuda para las nuevas generaciones de estudiantes landivarianos, como una fuente más de información actualizada y para la Universidad Rafael Landívar y otras universidades del país como un apoyo bibliográfico.

III. MÉTODO

3.1. Sujetos

Los sujetos de estudio que se consideraron para la presente investigación son los siguientes:

- **Sujeto 1:** 75 miembros que forman parte de la Asociación de Mototaxis Catarinecos -AMOTOCA-.
- **Sujeto 2:** 92 pilotos de las unidades que circulan diariamente en el municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa.

3.2. Población y muestra

Para la realización de esta investigación no se utilizó muestra debido a que se realizó un censo, el cual dio como resultado todos los asociados y pilotos que conforman la Asociación de Mototaxis Catarinecos -AMOTOCA-, del municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa.

3.3. Instrumento

Para la realización de la presente investigación y lograr los objetivos, se diseñó un cuestionario con preguntas abiertas, cerradas, y de selección múltiple, para los asociados y pilotos.

- Cuestionario 1: Dirigido a los 75 miembros que conforman la Asociación de Mototaxis Catarinecos, conformado por 47 preguntas, de las cuales 1 es directa, 24 son dicotómicas y 22 de selección múltiple.
- Cuestionario 2: Dirigido a los 92 pilotos de las unidades que prestan el servicio a la población, conformado por 37 preguntas, siendo 1 directa, 21 dicotómicas y 15 de selección múltiple.

4.4 Procedimiento

1. Selección del tema de investigación.
2. Se estructuró el cuadro para el planteamiento identificando los posibles problemas que se estaban dando en la Asociación de Mototaxis Catarinecos.
3. Elaboración del marco referencial.
4. Se recopiló información para la elaboración del marco teórico.
5. Se trabajó en el planteamiento del problema y se estableció la variable de estudio, objetivo general y objetivos específicos, definición conceptual y operacional, así como también los indicadores y sub indicadores.
6. Descripción del método a seguir, estableciendo los sujetos de estudio, población e instrumentos necesarios para recopilar la información.
7. Se realizó el estudio de campo.
8. Se procedió a la tabulación de resultados y a estructurar la presentación y análisis de los resultados obtenidos.
9. Se elaboraron las conclusiones y recomendaciones en base a los resultados obtenidos.
10. Se elaboró la propuesta, realizada en base a los resultados obtenidos como una opción a la problemática.
11. Presentación del informe final.

4.5 Diseño y metodología estadística

La investigación realizada a la Asociación de Mototaxis Catarinecos - AMOTOCA-, del municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa es descriptiva, según Tamayo y Tamayo (2007), este tipo de investigación comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Resultado del cuestionario estructurado dirigido a propietarios miembros de la Asociación de Mototaxis Catarinecos –AMOTOCA-, de Santa Catarina Mita, Jutiapa.

Cédula No. 1 Datos Generales	
Pregunta	Resultados
1. ¿Qué edad tiene?	En base a la información obtenida se determinó que 54 se encuentran entre 26 a 50 años y 21 entre 51 a 75 años.
2. ¿Cuántos años tiene de pertenecer a la Asociación?	En lo que se refiere al tiempo de pertenecer a la Asociación 6 se encuentran entre 0 a 1 año, 22 entre 2 a 4 años y 47 de 5 años en adelante.
3. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?	En lo que se refiere al nivel de escolaridad que poseen, 12 respondieron que cuentan con nivel primario, 23 con nivel básico, 31 con nivel diversificado y 9 con nivel universitario.

Cédula No. 2 Planeación	
Pregunta	Resultados
4. ¿Cuenta la Asociación de Mototaxis con una misión establecida?	Mediante la entrevista a los propietarios, 75 socios dijeron que si cuentan con una misión establecida. Describiéndola de la siguiente manera: Somos una Asociación dedicada a prestar un servicio de transporte de calidad a toda la población catarineca.
5. ¿La Asociación de Mototaxis cuenta con una visión?	En base a la información obtenida 75 socios respondieron que si cuentan con una visión definida. Por qué representa el estado futuro de la Asociación, definiéndola de la siguiente manera: Ser una Asociación líder en servicio de transporte basándose en la calidad de su servicio.
6. ¿Tiene la Asociación objetivos definidos?	De los 75 socios que conforman la Asociación 47 respondieron que si cuentan con objetivos; mencionando como principal el brindar un buen servicio al cliente, mientras que los 28 restantes contestaron que no, porque no los conocen o no están informados.
7. ¿Trabaja la Asociación en base a objetivos?	47 socios contestaron que sí trabajan en base a objetivos, describiendo como principal el brindar un buen servicio al cliente, los 28 restantes dijeron que no, porque desconocen que se trabaje en base a objetivos.

<p>8. ¿La Asociación cuenta con metas establecidas?</p>	<p>En los resultados obtenidos 16 respondieron que si cuentan con metas establecidas; como el de ocupar un lugar importante en la mente de los clientes y 59 contestaron que no contaban con metas establecidas, porque no han trabajado en base a ellas.</p>
<p>9. ¿Cuenta con estrategias la Asociación?</p>	<p>Según la información obtenida 14 respondieron que sí; siendo una de ellas la calidad del servicio prestado y 61 contestaron que no; porque no conocen ninguna estrategia que se haya implementado en la Asociación.</p>
<p>10. ¿Utiliza algún tipo de táctica la Asociación?</p>	<p>75 respondieron que la Asociación no cuenta con ningún tipo de táctica. Porque no creen que sea necesario trabajar en base a tácticas debido a que sólo prestan un servicio y no venden un producto.</p>
<p>11. ¿Planifica la Asociación las actividades que se realizan?</p>	<p>En base a la información recopilada 75 respondieron que las actividades que la Asociación realiza si las planifican. Porque consideran importante planificar las actividades para realizarlas de forma ordenada.</p>
<p>12. ¿Con que frecuencia planifican las actividades la Asociación?</p>	<p>Mediante la entrevista 75 indicaron que la frecuencia con que se planifican las actividades es quincenalmente.</p>
<p>13. ¿Quién es el que planifica las actividades en la Asociación?</p>	<p>El total de entrevistados respondieron que los que planifican las actividades en la Asociación son la Junta Directiva.</p>

14. ¿La Asociación cuenta con programas establecidos de actividades?	Según la información obtenida el total de los entrevistados respondieron que no cuentan con programas establecidos de actividades, porque no lo consideran de importancia.
--	--

Cédula No. 3 Organización	
Pregunta	Resultados
15. ¿Tiene la Asociación una estructura organizacional definida?	75 respondieron que sí tiene una estructura definida, pues son quienes conforman la Junta Directiva.
16. ¿Se identifican los puestos dentro de la Asociación?	El total de los entrevistados expresaron que si identifican los puestos dentro de la Asociación, como lo son el de presidente, vicepresidente, secretario y tesorero.
17. ¿Definen las funciones y responsabilidades a cada miembro de la Asociación?	En base a los datos recopilados, el total respondieron que no, porque solo los directivos son los que tienen definidas sus funciones y responsabilidades dentro de la Asociación.
18. ¿Cuentan con manuales de puestos y funciones dentro de la Asociación?	Según la información obtenida, el total de entrevistados respondieron que no cuentan con manuales de puestos y funciones dentro de la Asociación, porque consideran que en la directiva no existe un miembro que tenga los conocimientos necesarios en base al proceso de organización.

Cédula No. 4 Integración de Personal	
Pregunta	Resultados
19. ¿Cuenta la Asociación con personal calificado?	En base a los resultados obtenidos 22 indicaron que si cuentan con personal calificado, mientras que 53 dijeron que no, porque no cuentan con un perfil idóneo del chofer que reclutan, solo verifican que pueda manejar y que cuente con licencia.
20. ¿Utiliza la Asociación algún tipo de reclutamiento de personal?	El total de los entrevistados expresaron que sí utilizan un tipo de reclutamiento de personal, porque consideran que es una de las mejores maneras de atraer personal.
21. ¿Qué tipo de reclutamiento utiliza la Asociación?	Los 75 socios respondieron que utilizan el reclutamiento mixto.
22. ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza la Asociación para atraer personal?	El total de entrevistados dijeron que el método que más utilizan para atraer personal es el de recomendación personal.
23. ¿Quién es el encargado de realizar el proceso de selección de personal?	Según la información obtenida el total de los socios respondieron que el encargado de realizar el proceso de selección de personal es el propietario de cada unidad.
24. ¿Utiliza la Asociación algún tipo de herramienta para seleccionar el personal?	75 dijeron que la Asociación no utiliza ningún tipo de herramienta para la selección de personal. Porque los que han optado a un puesto de trabajo son conocidos por lo que no consideran que sea necesario.

25. ¿Qué tipo de herramienta utiliza la Asociación para seleccionar el personal que requiere?	Se omite la pregunta.
26. ¿Realizan el proceso de inducción a los empleados?	En base a los resultados obtenidos 31 respondieron que sí, mencionando la inducción a la organización y al puesto de trabajo, mientras que 44 respondieron que no, porque consideran que no es necesario debido a que el chofer ya sabe lo que debe de realizar en base a su trabajo.
27. ¿Qué tipo de inducción es la que reciben?	De los 31 socios que respondieron si, 11 respondieron que el tipo de inducción era hacia la organización y 20 respondieron que era al puesto de trabajo que ocuparían.
28. ¿Utilizan algún programa para capacitar a los pilotos que requiere la Asociación?	Mediante las entrevistas a los socios, 75 respondieron que no utilizan ningún programa para capacitar a los pilotos, porque consideran que no es necesario, debido a la inestabilidad laboral de los choferes.
29. ¿Sobre qué temas capacitan a los pilotos?	Se omite la pregunta.
30. ¿Con qué frecuencia capacitan a los pilotos?	Se omite la pregunta.
31. ¿Se evalúa el desempeño de los colaboradores?	75 respondieron que no, porque consideran que no es necesario.
32. ¿Qué método utiliza para evaluar el desempeño de sus colaboradores?	Se omite la pregunta.

<p>33. ¿Cada cuánto tiempo se mide el desempeño de los colaboradores?</p>	<p>Se omite la pregunta.</p>
<p>34. ¿Utilizan algún tipo de incentivo para compensar la labor de sus empleados?</p>	<p>Mediante las entrevistas a los socios 41 indicaron que sí utilizan un incentivo para compensar la labor de sus empleados, porque consideran que los motiva a dar lo mejor de sí mismos, mientras que 34 socios indicaron que no utilizan ningún tipo de incentivo, considerando que no es necesario porque sus empleados ganan lo suficiente.</p>
<p>35. ¿De qué manera la Asociación incentiva al personal?</p>	<p>Los 41 socios que si utilizan el incentivo como método para compensar la labor de sus empleados, respondieron que lo hacen de manera económica porque consideran que es la más favorable para sus empleados.</p>
<p>36. ¿Cada cuánto tiempo incentiva al personal?</p>	<p>En base a los resultados los 41 socios que sí incentivan a sus empleados y lo hacen de forma económica, respondieron que lo hacen una vez al año.</p>
<p>37. ¿Considera que el personal es bien remunerado?</p>	<p>43 socios manifestaron que el personal es bien remunerado, considerando que ganan más del salario mínimo diario, mientras que 32 socios respondieron que no, fundamentando que no cuentan con un ingreso mensual fijo, sino que lo hacen diariamente y en muchas ocasiones no alcanzan ni el salario mínimo diario.</p>

Cédula No. 5 Dirección	
Pregunta	Resultados
38. ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce en la Asociación?	Los 75 socios respondieron que el liderazgo que se ejerce en la Asociación es un liderazgo democrático, porque la asamblea es la que toma las decisiones.
39. ¿Utilizan algún programa para motivar al personal?	En base a los resultados 75 socios indicaron que no se utiliza ningún programa para motivar al personal, por considerar como excusa la falta de tiempo y la dificultad de reunirlos a todos.
40. ¿Existe buena comunicación entre asociados y empleados?	Según la información recopilada 62 socios manifestaron que la comunicación entre ellos y sus empleados es muy buena, mientras que 13 socios respondieron que no existe muy buena comunicación, debido a la distancia que los separa de sus empleados pues no viven cerca del municipio y solo pueden llegar a las reuniones que se programan, además existe un intermediario que es la persona donde los choferes guardan la unidad que presta el servicio.
41. ¿Cuál es la forma por medio de la cual se comunican con sus empleados?	62 Socios indicaron que la forma por la que se comunican con sus empleados es personal, mientras que 13 socios indicaron que lo hacen por teléfono, debido a que no viven o no se encuentran en el municipio sino que cuentan con intermediario quien es la persona donde los empleados guardan la unidad y a quien le entregan la cuota de dinero recaudada.

Cédula No. 6 Control	
Pregunta	Resultados
42. ¿Utiliza algún tipo de control la Asociación?	El total de entrevistados respondió que sí, porque consideran que esta función administrativa les permite supervisar todas las actividades y establecer medidas correctivas sin son necesarias, y así garantizar el cumplimiento de los objetivos de la Asociación.
43. ¿Qué tipo de control se aplica en la Asociación?	51 respondieron que preliminar el cual se enfoca en la prevención de posibles desviaciones en la calidad y cantidad de recursos, mientras que 24 contestaron que concurrente, porque vigilan las actividades que realizan sus colaboradores.
44. ¿Con qué frecuencia realizan controles en las unidades que prestan el servicio?	De acuerdo a las entrevistas realizadas 41 socios manifestaron que realizan los controles a las unidades mensualmente, mientras que 34 respondieron que lo hacen cuando las unidades que prestan el servicio lo requieren, por ejemplo cuando ha llegado al kilometraje indicado.
45. ¿Con qué frecuencia realizan controles del servicio que prestan los pilotos?	Según los datos recopilados, 62 socios indicaron que la frecuencia con la que realizan los controles a los pilotos de las unidades que prestan el servicio es de manera mensual, mientras que 13 socios indicaron que lo hacen sólo cuando escuchan quejas de sus pilotos, pues no lo hacen de una manera frecuente.

<p>46. ¿En qué áreas realizan el proceso de control?</p>	<p>En base a los resultados obtenidos 31 socios respondieron que es en el área financiera, mientras que 44 socios dijeron que lo hacen en el área de recursos humanos, según comentaron aunque no cuentan con un departamento de recursos humanos se enfocan en la puntualidad, faltas y sanciones que los directivos aplican en las reuniones que realizan cada mes.</p>
<p>47. ¿Qué tipo de control utilizan para los recursos financieros?</p>	<p>De los 75 socios entrevistados 66 respondieron que el tipo de control que utilizan para los recursos financieros es el libro de caja y bancos, mientras que 9 socios contestaron que lo hacen a través de un inventario.</p>

4.2 Resultado del cuestionario estructurado dirigido a pilotos de la Asociación de Mototaxis Catarinecos –AMOTOCA-, de Santa Catarina Mita, Jutiapa.

Cédula No. 1 Datos Generales	
Pregunta	Resultados
1. ¿Qué edad tiene?	En base a la información recopilada se pudo determinar que de los 92 choferes que pertenecen a la Asociación de Mototaxis 35 se encuentran entre 18-25 años de edad, 43 se encuentran entre las edades de 26-50 años y 14 entre 51-75 años.
2. ¿Cuántos años tiene de pertenecer a la Asociación?	En lo relacionado al tiempo de pertenecer a la Asociación de Mototaxis 18 se encuentran entre 0 a 1 año, 31 entre 2 a 4 años y 43 de 5 años en adelante.
3. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?	De los 92 choferes 3 no tienen ningún grado académico, 16 cuentan con nivel primario, 24 con nivel básico, 36 con nivel diversificado y 13 cuentan con nivel universitario.

Cédula No. 2 Planeación	
Pregunta	Resultados
4. ¿Conoce usted la misión de la Asociación de Mototaxis a la que pertenece?	16 manifestaron que si conocen la misión; definiéndola de la siguiente forma: Somos una Asociación dedicada a ofrecer un servicio de transporte de calidad a la población catarineca. Por otro lado 76 respondieron que no, porque no conocen que la Asociación cuenta con una misión y jamás la vieron en algún lugar del salón de reuniones.
5. ¿Conoce usted la visión de la Asociación de Mototaxis a la que pertenece?	Según los resultados obtenidos 16 respondieron que sí, definiéndola de la siguiente manera: Ser una Asociación líder en servicio de transporte basándose en la calidad de su servicio. Mientras que 76 respondieron que no, porque no conocen que la Asociación cuenta con una visión y no la vieron en algún lugar del salón de reuniones.
6. ¿Conoce los objetivos de la Asociación?	De los 92 choferes 11 dijeron que si conocen los objetivos, mencionando el principal como lo es: brindar un servicio de calidad a sus usuarios, mientras que 81 choferes dijeron que no, porque no conocen que la Asociación trabaje en base a objetivos.

7. ¿Tiene conocimiento sobre las metas principales de la Asociación de Mototaxis?	8 respondieron que sí, siendo una de ellas la de ocupar un lugar especial en la mente del cliente, por otro lado 84 respondieron que no tenían conocimiento porque no se las han dado a conocer.
8. ¿Existen políticas internas en la Asociación de Mototaxis?	En base a investigación, 13 manifestaron que si existen políticas internas, describiendo entre ellas, no manejar bajo estado de ebriedad, o bajo algún tipo de droga, no cargar acompañante en la unidad que presta el servicio, mientras que 79 dijeron que no sabían que existían políticas internas porque no les han dado información alguna sobre eso.
9. ¿Conoce usted si la Asociación cuenta con programas establecidos para la realización de actividades?	Los 92 choferes respondieron que no conocen si la Asociación cuenta con algún programa para la realización de actividades, porque en las reuniones no les han dado a conocer nada sobre ese tema.

Cédula No. 3 Organización	
Pregunta	Resultados
10. ¿Conoce el organigrama o la estructura de cómo se conforma la Asociación de Mototaxis?	Mediante las entrevistas a los choferes, 16 respondieron que si conocen como se conforma la estructura de la Asociación, pero 76 dijeron que no, porque no existe una estructura u organigrama en físico dentro del salón de reuniones y no se les ha indicado como se conforma la Asociación.

<p>11. ¿Identifica los puestos jerárquicos dentro de la Asociación?</p>	<p>En base a los resultados recopilados 16 expresaron que si identifican los puestos jerárquicos en los que pudieron mencionar presidente, vice-presidente, tesorero y secretario de la Asociación, pero 76 no logran identificar los puestos debido a la falta de un organigrama en físico.</p>
<p>12. ¿Sabe las funciones y responsabilidades que tiene en su trabajo?</p>	<p>De los 92 choferes 66 respondieron que sí, entre las que mencionaron dar un buen servicio, ser honrados, ser responsables en su forma de manejar etc., mientras que 26 dijeron que no sabían sus funciones y responsabilidades, porque no se les indico el cuándo obtuvieron su trabajo.</p>
<p>13. ¿Se siente parte de la Asociación de Mototaxis?</p>	<p>37 respondieron que si se sienten parte de la Asociación, mientras que 55 respondieron que no se sienten parte de la Asociación porque sus peticiones no las escuchan por no formar parte de la Directiva.</p>
<p>14. ¿Conoce de algún manual en donde describa lo que usted debe hacer en la Asociación?</p>	<p>El total de los entrevistados mencionaron que no conocen la existencia de algún manual donde se describa lo que ellos deben de hacer en la Asociación, esto porque consideran que en la directiva de la Asociación no existe una persona con estudios o conocimientos basados en la administración.</p>

Cédula No. 4 Integración de Personal	
Pregunta	Resultados
15. ¿De qué forma se enteró que existían puestos de trabajo dentro de la Asociación?	En base a los resultados obtenidos 55 respondieron que se enteraron por medio de un amigo, mientras que 37 respondieron que a través de los dueños de las unidades porque son conocidos.
16. ¿Presentó hoja de vida a la Asociación para la obtención de su puesto?	El total de los entrevistados expresaron que no presentaron hoja de vida porque en ningún momento se los solicitaron.
17. ¿Lo entrevistaron?	Según los datos recopilados el total respondieron que no fueron entrevistados, porque son personas conocidas en el pueblo o personas conocidas por los dueños de las unidades que prestan el servicio.
18. ¿Le realizaron alguna prueba de selección?	El total de choferes respondieron que no les realizaron ninguna prueba de selección, porque, la Asociación no utiliza ésta ni ninguna otra herramienta para la selección de personal.
19. ¿Recibió inducción al momento de ser contratado?	El total de los entrevistados expresaron que no recibieron inducción al momento de ser contratados, porque según ellos no existe un interés de parte de los directivos o es la falta de tiempo de los dueños de las unidades que prestan el servicio.
20. ¿Qué tipo de inducción recibió?	Se omite la pregunta.

<p>21. ¿Lo capacitaron antes de iniciar a trabajar en la Asociación?</p>	<p>El total de los entrevistados expresaron que no fueron capacitados al iniciar a trabajar en la Asociación, esto porque consideran que a los dueños de las unidades que prestan el servicio no les gusta perder tiempo porque consideran que pierden dinero al tener las unidades paradas mientras se capacitan a los choferes.</p>
<p>22. ¿Sobre qué temas lo capacitaron?</p>	<p>Se omite la pregunta.</p>
<p>23. ¿Evalúan su desempeño dentro de la Asociación?</p>	<p>Todos los entrevistados respondieron que no evalúan su desempeño dentro de la Asociación, porque consideran que para los socios no es necesario, debido que solo les interesa recibir su cuota diaria.</p>
<p>24. ¿Qué método utilizan para evaluar su desempeño?</p>	<p>Se omite la pregunta.</p>
<p>25. ¿Con qué frecuencia evalúan su desempeño?</p>	<p>Se omite la pregunta.</p>
<p>26. ¿Alguna vez la Asociación lo ha incentivado para compensar su buena labor?</p>	<p>En base a los resultados obtenidos 47 respondieron que si han sido incentivados alguna vez, mientras que 45 respondieron que no han sido incentivados quizá por falta de interés de los propietarios.</p>
<p>27. ¿Qué tipo de incentivo recibió?</p>	<p>De los 47 choferes que si han sido incentivados, 32 respondieron que recibieron incentivos económicos de parte de sus patrones, mientras que 7 expresaron que han sido incentivados por medio de reconocimientos en público cuando se celebra el aniversario de la Asociación.</p>

28. ¿Considera usted que es bien remunerado?	El total de los entrevistados respondieron que no se consideran bien remunerados, argumentando que ellos no cuentan con un ingreso fijo, así mismo consideran que no es justo debido a que trabajan más de 8 horas al día para poder ganar lo básico como para mantener una familia.
--	--

Cédula No. 5 Dirección	
Pregunta	Resultados
29. ¿Participa usted en la toma de decisiones en aspectos que se relacionan con la Asociación?	Mediante las entrevistas el total de choferes respondieron que no participan en la toma de decisiones, porque no son considerados parte de la Asociación y no forman parte de ninguna directiva.
30. ¿De qué manera se comunica su jefe con usted?	79 respondieron que lo hacen de manera oral, mientras que los 13 restantes se comunican por medio de teléfono celular, esto porque algunos dueños de las unidades de mototaxi no viven en el casco urbano, sino en el área rural del municipio.
31. ¿Se siente motivado al pertenecer a la Asociación?	Los 92 respondieron que no se sienten motivados de pertenecer a la Asociación, porque no forman parte de ninguna directiva y no son tomados en cuenta a la hora de la toma de decisiones.
32. ¿Cada cuánto lo supervisa su jefe?	23 expresaron que lo hacen semanal, 43 respondieron que mensual y 26 dijeron que no los supervisaban.

Cédula No. 6 Control	
Pregunta	Resultados
33. ¿Utiliza algún tipo de control en cuanto a las unidades?	En base a los resultados obtenidos 92 respondieron que si utilizan un tipo de control a las unidades.
34. ¿Con qué frecuencia le realizan control a las unidades que prestan el servicio?	67 respondieron que el control a las unidades lo realizan de manera mensual, mientras que los 25 restantes dijeron que lo hacen cuando las unidades cumplen con su kilometraje establecido, prácticamente cada mes y medio.
35. ¿Qué tipo de control es el que realizan?	El total de los entrevistados respondieron que el tipo de control que realizan es el control concurrente, ya que este vigila las operaciones en funcionamiento para asegurarse que los objetivos se están alcanzando.
36. ¿Cómo registra los ingresos diarios de la unidad que usted conduce?	El total de los entrevistados expresaron que no cuentan con ningún método o herramienta que les permita llevar un control sobre sus ingresos, consideran que si implementan ticket o factura esto les hará perder tiempo, debido que la mayoría de usuarios son personas que andan a la carrera y sin tiempo.
37. ¿Con qué frecuencia controlan el servicio que usted presta?	55 expresaron que lo hacen de manera mensual, mientras 37 dijeron que lo hacen solo cuando tienen quejas sobre como manejan o sobre el servicio que prestan.

V. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Tomando como base los resultados obtenidos a través del trabajo de campo, se presenta el análisis e interpretación de los mismos, con lo cual se pretende confrontar el marco teórico con los hallazgos obtenidos en la situación actual del proceso administrativo en la Asociación de Mototaxis Catarinecos –AMOTOCA-, del municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa.

De acuerdo con Robbins et al. (2009), la planeación comprende varios conceptos, además incluye técnicas y herramientas que ayudan en la definición de las directrices, así como en la toma de decisiones, en las que se mencionan la misión, la visión, objetivos, metas, estrategias y tácticas.

En la investigación realizada a la Asociación de Mototaxis Catarinecos –AMOTOCA-, del municipio de Santa Catarina Mita, cabe mencionar que la mayoría de los propietarios y choferes manifestaron que si poseen una misión y visión, pero no son afín al propósito con el que la Asociación fue creada, sin embargo no las poseen por escrito y en un lugar visible, según con la observación realizada.

La mayoría de propietarios manifestaron que cuentan con objetivos, describiendo únicamente el de brindar un servicio de calidad, al contrario de los choferes que la mayoría no conocen los objetivos de la Asociación, lo que ocasiona que no trabajen en base a ello. Además los propietarios y choferes indicaron que no trabajan en relación a ninguna meta y estrategia establecida, pues carecen de ellas, lo hacen empíricamente y por ser una Asociación nueva no tienen mayor conocimiento de cómo trabajar de acuerdo a una planeación definida, así mismo se pudo establecer que las actividades que realizan no las planifican, sino que las realizan de forma empírica.

Según los resultados anteriores, se puede observar que los propietarios y choferes de la Asociación de Mototaxis Catarinecos, -AMOTOCA-, aplican parcialmente el proceso de planeación, esto se debe a que carece de objetivos y metas, debido que cuenta con un solo objetivo, así mismo no han definido tácticas, estrategias y programas que les permitan el manejo de sus actividades futuras, y evitar deficiencias

en la planificación de sus actividades. Toda organización debe de contar con una misión y visión, lo cual es importante para que los propietarios y choferes conozcan cuál es la intención de la organización y cuáles son las expectativas a futuro, así mismo deben de implementar políticas para ser más eficientes y eficaces en su trabajo. En base a la teoría e investigación se puede identificar que el proceso de planeación no es cumplido a cabalidad dentro de la Asociación, debido a que todo lo realiza de una forma empírica o simplemente no planifican sus actividades.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2009), indican que la organización es la función de la administración que implica el proceso de crear la estructura de una organización, determinando las tareas que se realizaran, quienes las harán, cómo se agruparan, quién informa a quien y dónde se tomarán las decisiones. En otras palabras, organizar una empresa es coordinar todas las actividades que se realizarán para alcanzar los objetivos propuestos en la planeación. En esta etapa del proceso administrativo, se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y niveles jerárquicos, todo con el fin de lograr los objetivos de la asociación.

Según la mayoría de propietarios si cuentan con una estructura organizacional definida lo que contrasta con lo que respondieron los choferes, quienes dicen en su mayoría que no conocen como está formado el organigrama debido a que no se encuentra a la vista de todos los miembros de la asociación, como al público en general. Así mismo los propietarios si identifican los puestos dentro de la Asociación, mientras que los choferes en su mayoría no, así mismo contestaron que no cuentan con manuales de puestos y funciones, en lo cual concuerdan con lo que los propietarios respondieron.

En base al estudio realizado se pudo comprobar que la Asociación posee una organización informal, debido al poco o nulo conocimiento de sus directivos y asociados del proceso administrativo, lo que puede causar que el trabajo que realizan no sea de una manera coordinada con base a sus funciones y actividades, lo que no permitiría que alcancen sus objetivos y metas establecidas como Asociación.

La integración de personal, consiste en el proceso que implica cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura organizacional (Koontz et al. 2008). Según expresan, esto se hace cuando se identifican las necesidades de la fuerza de trabajo, lo cual consiste en ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras, compensar y capacitar, a los candidatos y actuales ocupantes en los puestos de trabajo, con el fin de que puedan cumplir con efectividad y eficiencia las tareas encomendadas. La integración de personal tiene como objetivo principal asegurar que los puestos de la organización sean ocupados por personas idóneas, así como contar con los recursos necesarios para el logro de los objetivos.

En base a los resultados anteriores se pudo determinar que los propietarios si aplican un tipo de reclutamiento en especial el reclutamiento mixto, así mismo los choferes respondieron que no les requirieron hoja de vida cuando se presentaron a solicitar el trabajo, pues se enteraron por medio de un amigo, no los entrevistaron debido a que son conocidos y no recibieron inducción a la hora de obtener el empleo. Así mismo los asociados en su totalidad respondieron que la fuente que más utilizan para atraer al personal es la de recomendación personal y ellos mismos son los que realizan el proceso de selección de personal, ya que la asociación no utiliza ninguna herramienta para hacerlo. En lo relacionado a la inducción la mayoría de propietarios expresaron que no realizan inducción a sus empleados, esto porque consideran que no es importante, tampoco utilizan ningún tipo de programa para capacitar a los choferes, por lo que tampoco evalúan el desempeño de ellos, lo que nos demuestra una falta de interés de parte de los miembros de la Asociación o falta de conocimiento de estas importantes herramientas que les permitirán mejorar y brindar un mejor servicio a sus clientes.

Los choferes de la Asociación indicaron que si han sido beneficiados con un incentivo, el cual ha sido entregado de forma económica por parte de sus empleadores quienes lo hacen de manera anual, esto quiere decir que solo reciben un incentivo al finalizar el año lo que algunos consideran como un aguinaldo, aunque otro porcentaje

de los choferes consideran que eso no los hace sentirse bien remunerados, pues no es un sueldo o cuota fija que reciban sino depende de la voluntad del patrono.

Villalva (2009), argumenta que a esta etapa del proceso administrativo como lo es la dirección, también se le llama etapa de ejecución, comando o liderazgo, la cual es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa.

Según la investigación en la Asociación se maneja un tipo de liderazgo democrático según las respuestas de las personas que pertenecen a la Asociación, aunque para los choferes no lo consideran así, pues ellos no participan en la toma de decisiones en los aspectos que se relacionan a la Asociación, pues no los consideran parte de ella por no ser directivos, esto según los datos obtenidos en la investigación. Así mismo los asociados en su totalidad respondieron que no utilizan ningún tipo de programa que les permita motivar a sus empleados, lo que se ve como una falta de interés de ellos hacia sus trabajadores, mientras que los choferes afirman no sentirse motivados al pertenecer a la Asociación, pues no los toman como parte de ella por el hecho de no ser socios.

Los asociados indicaron que si existe muy buena comunicación entre ellos y sus empleados y la forma que utilizan para comunicarse es oral y personalmente, lo cual es importante, pues si se implementaran las herramientas necesarias como lo es algún programa para motivar y al mismo tiempo incentivar a los choferes, éstos podrían dar un mejor servicio y cumplirían a cabalidad su objetivo de brindar un servicio de calidad. Otra deficiencia que se pudo observar es la falta del interés de parte de los propietarios a supervisar a sus choferes, debido a que ellos respondieron en el cuestionario que algunos propietarios los supervisan de forma semanal, otros mensual y un buen porcentaje de ellos expresaron que no los supervisaban, lo que se considera como falta de interés de la Asociación en implementar herramientas que permitan evaluar el desempeño de cada chofer, así como evaluar el servicio que estos prestan a la población.

Correa (2009), define el control como el proceso por medio del cual se determina lo que se está llevando a cabo, con el fin de establecer las medidas correctivas necesarias a cualquier desvío en la ejecución de los planes a realizar.

El control es la función administrativa destinada a mantener la actividad organizacional dentro de ciertos parámetros, es una de las etapas primordiales en la administración. En la Asociación de Mototaxis Catarinecos –AMOTOCA- ; se puede observar que si utilizan controles mensualmente en cuanto a las unidades de servicio aunque no en su totalidad, pues así lo confirman los datos del cuestionario dirigido a los choferes y asociados. Así mismo, los choferes respondieron que no utilizan ningún tipo de control para los ingresos que ellos perciben diariamente, pues no utilizan ningún tipo de ticket o factura lo que consideran sería una pérdida de tiempo para ellos a la hora de girar dichos documentos, la forma fácil y sencilla que ellos utilizan al finalizar su jornada es contar el dinero que deben de entregar al dueño lo cual es la cuota diaria y el resto que les queda es lo que ellos ganaron, con lo cual logran verificar si les fue bien o mal en el día de trabajo.

En lo relacionado al servicio, es indispensable que los propietarios estén pendientes del servicio que sus trabajadores brindan a los usuarios y no esperar hasta que les hagan llegar quejas del mal servicio para realizar controles a sus choferes. Así mismo los propietarios y choferes argumentaron que sí realizan controles, pero a las unidades y lo hacen de una forma mensual o cada tres mil kilómetros. En relación a lo financiero los miembros de la asociación indicaron que si realizan un control en sus recursos financieros llevando un control con un libro de caja y bancos, para obtener un control estricto de lo que entra y lo que sale, así como un inventario de los bienes que ellos poseen.

El control en toda empresa u organización es de fundamental importancia debido a que ayuda a los gerentes o administradores a saber si de verdad se está cumpliendo con las metas u objetivos de la organización, o para saber dónde no se está cumpliendo, donde se está fallando detectando los posibles errores y así corregirlos para mejorar.

VI. CONCLUSIONES

- En base al objetivo general se determinó la situación actual del proceso administrativo en la Asociación de Mototaxis Catarinecos –AMOTOCA- del municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa; el cual se aplica de manera empírica, porque se desarrollan de forma incompleta cada una de las etapas que lo integran, detectándose debilidad en cada una de ellas, siendo la integración de personal, dirección y control en las que más debilidad se detectó, lo cual no les permite un adecuado y eficiente funcionamiento.
- Se determinó que la Asociación aunque cuenta con una misión y visión, no están en un lugar visible y tampoco son las indicadas para todos los miembros de la organización, aunque cuentan con un objetivo no trabajan en base a ello, no cuentan con metas, estrategias y políticas internas, realizando la planeación de una manera empírica.
- Se identificó que si cuentan con una estructura organizacional, aunque no es la indicada para la Asociación, ya que se debe definir e identificar bien cada puesto de trabajo y colocarlo en un lugar visible para todo el público. Además no cuentan con manuales de puestos y funciones, por lo que no existe delegación de responsabilidades.
- El tipo de reclutamiento que la Asociación utiliza es el mixto, utilizando como fuente las recomendaciones personales. Así mismo se pudo determinar que la integración de personal no se realiza de manera formal, debido a que los pasos de selección de candidatos al puesto no se llevan a cabo de la manera correcta, los cuales son: entrega de curriculum, formatos de solicitud, pruebas de simulación del desempeño, entrevista e investigación de antecedentes. El encargado de la contratación del personal es el propietario de la unidad de mototaxi.

- Se determinó en cuanto a la dirección que el tipo de liderazgo que se ejerce en la Asociación es el democrático. Existe muy buena comunicación entre propietario y colaborador siendo la comunicación efectiva y formal de manera oral. Así mismo se detectaron algunas debilidades entre las que destacan la falta de programas para motivar al personal, lo cual es indispensable, porque un empleado motivado siempre da lo mejor de sí mismo, también la falta de herramientas para supervisar el trabajo y el servicio que los choferes brindan a la población.
- Se identificó que el tipo de control que utilizan en la Asociación es el preliminar, implementándolo en las áreas de personal, servicios y área financiera, para asegurar que se encuentren los recursos a utilizar para alguna actividad. Así mismo utilizan libro de caja y bancos e inventario para llevar el control de sus finanzas y bienes. También se pudo identificar que realizan controles periódicamente a las unidades que prestan el servicio. Sin embargo carecen de herramientas para medir la satisfacción de los clientes por el servicio recibido.

VII. RECOMENDACIONES

- Es necesario implementar la aplicación del proceso administrativo de forma integral en la Asociación de Mototaxis Catarinecos –AMOTOCA- del municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa; con el propósito de facilitar cada una de las etapas que lo integran como lo son; la planeación, organización, integración de personal, dirección y control; con el fin de lograr un adecuado y eficiente funcionamiento y así obtener una mayor rentabilidad como Asociación, mejorando calidad de servicio por medio de la motivación a su personal.
- Los miembros de la Asociación de Mototaxis Catarinecos -AMOTOCA-, del municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa deberán establecer de manera formal y escrita la planeación así como los diferentes tipos de planes; la misión y visión, como parte fundamental de sus actividades diarias, ya que son la razón de ser de toda empresa, así mismo crear objetivos, establecer metas, implementar estrategias y políticas internas, todo esto para el buen funcionamiento de la Asociación.
- Es necesario que propietarios implementen una estructura organizacional acorde a la Asociación, en el cual se identifique cada puesto de trabajo, con el fin de facilitar, coordinar funciones y actividades de la Asociación, para lograr metas y objetivos establecidos. También se sugiere la creación de manuales de puestos y funciones, para que cada colaborador conozca su función y responsabilidad dentro de la Asociación.
- En cuanto a la integración de personal, se sugiere a los miembros de la Asociación realizar correctamente los pasos que conforman esta función: dentro del reclutamiento, los propietarios deben de considerar otros medios como: los anuncios por radio, televisión y periódico, solicitar hoja de vida y cartas de recomendación de su anterior trabajo, no tomar solo en cuenta las recomendaciones personales, en el proceso de selección, realizar entrevistas a

los candidatos al puesto, contratando a la persona idónea al puesto. Así mismo crear programas o fijar fechas para capacitar a los choferes de las unidades que prestan el servicio en donde se impartan temas de importancia con énfasis en las diferentes actividades ejecutadas en la Asociación.

- Es necesario que los asociados mantengan un liderazgo democrático, pero que escuchen y tomen en cuenta las opiniones de los choferes, así mismo es importante mantener una buena comunicación formal entre asociado y chofer, con el fin de entenderse mejor y brindar un buen servicio a sus usuarios. Es aconsejable que la Asociación en general o cada propietario motive a sus empleados a través de incentivos o reconocimientos públicos, para que ellos se sientan parte de la Asociación y realicen de mejor manera su trabajo, lo cual deberá medirse a través de evaluaciones periódicas de parte de la Asociación, recopilando opiniones de los usuarios sobre quienes dan el mejor servicio.
- Es recomendable implementar herramientas prácticas que ayuden con un sistema documentado y archivado, de esta manera respaldar todas las actividades que se ejecuten. También es necesario realizar control periódicamente a cada unidad que se encuentra prestando el servicio, con el fin de que se encuentren en óptimas condiciones y que el cliente se muestre satisfecho por el servicio que se le brindó.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Aguilar, R. (2009). *Proceso Administrativo*. Argentina: El cid.
2. Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Ediciones Granica S.A.
3. Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración Teoría General y su Proceso*. México: Prentice Hall.
4. Anzola, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. (3^a. Ed.). México. McGraw-Hill.
5. Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. (14^a. Ed.). México: Cengage Learning.
6. Cabrera, E. (2009). *Control*. Argentina: El Cid Editor.
7. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3^a. Ed.). México: McGraw-Hill.
8. Constante, S. (2009). *Escuela de Administración, Introducción a los negocios*. Argentina: El Cid Editor.
9. Correa, F. (2009). *Administración*. Argentina: El Cid Editor.
10. De Urbano, D. y Toledo, G. (2008). *Invitación al Emprendimiento: Una Aproximación a la Creación de Empresas*. España: Editorial OUC.
11. Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. (11^a. Ed.). México: Pearson Educación.
12. Franklin, E. (2009). *Organización de Empresas*. (3^a. Ed.). México: McGraw-Hill.

13. Fuentes M. y Cordón, E. (2011). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. (1ª. Ed.). Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya. S.A.).
14. Gil, M. y De la Fuente, F. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa: Conceptos e Instrumentos*. ANORMI.
15. Gil, M. y Giner, F. (2010). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. (8ª. Ed.). Madrid: Esic Editor.
16. Goodstein, D., Nolan, T. & Pfeiffer, J. (2008). *Planeación estratégica aplicada*. (3ª. Ed.). Colombia: McGraw-Hill.
17. Hernández, C. (2007). *Análisis Administrativo, Técnicas y Métodos*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
18. Hernández, C. (2016). *Presidente Asociación de Mototaxis Catarinecos – AMOTOCA-*. Santa Catarina Mita, Jutiapa, Guatemala.
19. Hiit, M., Black, J., y Porter, L. (2006). *Administración*. México. Pearson Educación.
20. Hill, C. y Jones, G. (2011). *Administración Estratégica: Un enfoque Integral*. (9ª. Ed.). México: Editorial Progreso.
21. Hurtado, D. (2008). *Principio de Administración*. Colombia: Fondo Editorial ITM.
22. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Guatemala.
23. Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. (13ª. Ed.). México: McGraw-Hill.
24. Lemus, D. (2016). *Análisis del proceso administrativo de los autorepuestos de Jutiapa*. Tesis Jutiapa. Universidad Rafael Landívar.

25. López, W. (2013). *Análisis del proceso administrativo en los hospitales privado ubicados en los municipios de El Progreso y Jutiapa*. Tesis Jutiapa. Universidad Rafael Landívar.
26. Maroto, J. (2007). *Estrategia: De la Visión a la Acción*. Madrid: ANORMI, S.L.
27. Medrano, C. (2008). *Análisis del proceso administrativo en la municipalidad de Asunción Mita, Jutiapa*” Tesis Guatemala. Universidad Rafael Landívar.
28. Melgar, J. (2009). *La Administración y su Desarrollo de cara al siglo XXI*. Argentina: El Cid Editor.
29. Méndez, J. (2009). *La Administración, la Calidad Personal y la Calidad en el Servicio al Cliente*. Argentina: El Cid Editor.
30. Méndez, R. (2008). *Administración I*. (3^a Ed.). Guatemala. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales – PROFASR.
31. Mondy, R., Noé, R., Dessler, G., Robbins, S. y Judge, T. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
32. Münch, L. (2010). *Administración: Gestión Organizacional, Enfoque y Proceso Administrativo*. México: Pearson Educación.
33. Municipalidad de Santa Catarina Mita, Jutiapa. (2016). *Oficina de acceso a la información pública*.
34. Ramírez, C. (2010). *Fundamentos de administración*. (3^a Ed.). Colombia: Ecoe Ediciones, 2010.
35. Rivera, G. (2014). *Análisis del proceso administrativo en la Asociación Proyecto Santiago de Latinoamérica ubicado en Monjas, Jalapa*. Tesis. Jutiapa. Universidad Rafael Landívar.

36. Robbins, S. y Coulter, M. (2009). *Administración*. (10^a. Ed.). México: Pearson Educación.
37. Robbins, S. y Coulter, M., Huerta, J., Rodríguez, G., Amaru, A., Varela, R. y Jones, G. (2009). *Administración, un empresario competitivo*. México: Pearson Education.
38. Robbins, S. y De Cenzo, D. (2009). *Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones*. México: Pearson Educación.
39. Rodas, R. (2015). *Gerente de pos venta Centroamérica*. Grupo Pit Masesa. Guatemala.
40. Ruano, E. (2009). *El proceso administrativo aplicado a los car wash ubicados en la cabecera departamental de Jutiapa*. Tesis, Jutiapa. Universidad Rafael Landívar.
41. Slocum, H. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (12^a. Ed.). México: CENGAGE Learning.
42. Soler, X. (2007). *Pura motivación*. España: Alienta Editorial.
43. Tamayo y Tamayo M. (2007). *El proceso de la Investigación Científica*. (1^a. Ed.). México: Editorial Limusa.
44. Urcolla, J. (2008). *La motivación empieza en un mismo aspecto*. Gráficas Dehon.
45. Urquijo, J. (2008). *La Remuneración del Trabajo*. Universidad Católica José Bello.
46. Valdés, L. (2006). *Aplicaciones administrativas empíricas del análisis estructural de los sistemas en la toma de decisiones*. España: Editorial red de contaduría y administración.
47. Villalva, J. (2009). *Etapas del proceso administrativo*. Argentina: El Cid Editor.

48. Zayas, P. y Cabrera, N. (2006). *Liderazgo Empresarial*. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín, Cuba

E-grafías

49. Castañaza, T. (2007). *Organización Empresarial (Producción de Maíz)*. Municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa. USAC, Guatemala. Recuperado el 20 de febrero de 2017 de <https://goo.gl/euCL7Z>
50. Instituto Nacional de Estadística (2002), *Dato estimación poblacional*. Recuperado de [http://www.oj.gob.gt/estadistica/j/reportes/poblacion-total-por-municipio\(1\).pdf](http://www.oj.gob.gt/estadistica/j/reportes/poblacion-total-por-municipio(1).pdf)
51. Pérez, L. (2006). *Mototaxis, transporte inseguro y sin reglamentación*. Prensa Libre, Guatemala. Recuperado el 16 de abril de 2018 de <http://www.prensalibre.com/pl/2006/abril/16>
52. Rojas, E. (2008). *La empresa y la economía*. Recuperado de <http://www.andragogy.org/>

IX. ANEXOS

ANEXO NO. 1

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS MIEMBROS DE LA
ASOCIACIÓN DE MOTOTAXIS CATARINECOS
AMOTUCA**



UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

SEDE REGIONAL JUTIAPA

FACTULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Cuestionario dirigido a miembros de la Asociación de Mototaxis
Catarinecos –AMOTOCA-.**

Alumno: Kevin Josué López Hernández

Estoy realizando una investigación de tesis, cuyo tema trata específicamente sobre el “Análisis del Proceso Administrativo en la Asociación de Mototaxis Catarinecos -AMOTOCA-, para lo cual necesito su colaboración como elemento fundamental. Así mismo le agradezco que responda las siguientes interrogantes. La información que se recopile será utilizada con la discrecionalidad apropiada y será únicamente para fines de la presente investigación.

Objetivo

Recabar la información necesaria que permita determinar cómo se aplica el proceso administrativo en la Asociación de Mototaxis Catarinecos -AMOTOCA-.

Datos Generales:

1. ¿Qué edad tiene?

a) 18-25

b) 26-50

c) 51-75

Otro, especifique: _____

2. ¿Cuántos años tiene de pertenecer a la Asociación de Mototaxis Catarinecos?

a) Especifique

3. ¿Qué es su nivel de escolaridad?

a) Ninguno

b) Primario

c) Básico

d) Diversificado

e) Universitario

Indicador

➤ Planeación

4. ¿Cuenta la Asociación de Mototaxis con una misión establecida?

Sí Descríbala No ¿Por qué?

5. ¿La Asociación de Mototaxis cuenta con una visión?

Sí Descríbala No ¿Por qué?

6. ¿Tiene la Asociación objetivos definidos?

Sí ¿Cuáles? No ¿Por qué?

Si la respuesta es No, omita la pregunta 7 y pase a la pregunta 8

7. ¿Trabaja la Asociación en base a objetivos?

Sí ¿Cuáles? No ¿Por qué?

8. ¿La Asociación tiene metas establecidas?

Sí ¿Cuáles son? No ¿Por qué?

9. ¿Cuenta con estrategias la Asociación?

Sí ¿Cuáles son? No ¿Por qué?

10. ¿Utiliza algún tipo de táctica la Asociación?

Sí Menciónelas No ¿Por qué?

11. ¿Planifica la Asociación las actividades que se realizan?

Sí ¿Cómo? No ¿Por qué?

Sí la respuesta es No omita la pregunta 12 y pase a la pregunta 13

12. ¿Con qué frecuencia planifican las actividades la Asociación?

a) Semanal

b) Quincenal

c) Mensual

d) Otro, especifique:

13. ¿Quién es el que planifica las actividades en la Asociación?

a) Asamblea

b) Junta Directiva

c) Otro, especifique:

14. ¿La Asociación cuenta con programas establecidos de actividades?

Sí ¿Cuáles son? No ¿Por qué?

Indicador

➤ Organización

15. ¿Tiene la Asociación una estructura organizacional definida?

Sí No ¿Por qué?

16. ¿Se identifican los puestos dentro de la Asociación?

Sí ¿Cómo? No ¿Por qué?

17. ¿Definen funciones y responsabilidades a cada miembro de la Asociación?

Sí ¿Cuáles son? No ¿Por qué?

18. ¿Cuentan con manuales de puestos y funciones dentro de la Asociación?

Sí No ¿Por qué?

Indicador

➤ Integración de Personal

19. ¿Cuenta la Asociación con personal calificado?

Sí ¿Por qué? No ¿Por qué?

20. ¿Utiliza la Asociación algún tipo de reclutamiento de personal?

Sí No ¿Por qué?

Sí la respuesta es No, omita la pregunta 21 y pase a la pregunta 22

21. ¿Qué tipo de reclutamiento utiliza la Asociación?

a) Interno

b) Externo

c) Mixto

d) Otro, especifique:

22. ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza la Asociación para atraer personal?

a) Recomendaciones personales

b) Internet

c) Otro, especifique:

23. ¿Quién es el encargado de realizar el proceso de selección de personal?

a) Directiva

b) Presidente

c) Propietario

d) Otro, especifique:

24. ¿Utiliza la Asociación algún tipo de herramienta para seleccionar el personal?

Sí No ¿Por qué?

Si la respuesta es No, omita la pregunta 25 y pase a la pregunta 26

25. ¿Qué tipo de herramienta utiliza la Asociación para seleccionar el personal que requiere?

a) Entrevistas

b) Solicitud de empleo

c) Otra, especifique:

26. ¿Realizan el proceso de inducción a los empleados?

Sí No ¿Por qué?

Si la respuesta es NO, omita la pregunta 27 y pase a la pregunta 28

27. ¿Qué tipo de inducción es la que reciben?

a) A la organización

b) Al puesto

c) Otro, especifique:

28. ¿Utilizan algún programa para capacitar a los pilotos que requiere la Asociación?

Sí ¿Cuál? No ¿Por qué?

Si la respuesta es NO, omita la pregunta 29, 30 y pase a la pregunta 31

29. ¿Sobre qué temas capacitan a los pilotos?

a) Seguridad vial

b) Servicio

c) Responsabilidad

d) Otro, especifique:

30. ¿Con qué frecuencia capacitan a los pilotos?

a) Mensual

b) Trimestral

c) Semestral

d) Anual

e) Otro, especifique:

31. ¿Se evalúa el desempeño de los colaboradores?

Sí ¿Cómo? No ¿Por qué?

Si la respuesta es NO, omita la pregunta 32, 33 y pase a la pregunta 34

32. ¿Qué método utiliza para evaluar el desempeño de sus colaboradores?

a) Evaluación 360

b) Multipersonal

c) Escalas gráficas

d) Por objetivos

e) Otro, especifique:

33. ¿Cada cuánto tiempo se mide el desempeño de los colaboradores?

a) Semanal

b) Quincenal

c) Mensual

d) Semestral

e) Otro, especifique:

34. ¿Utilizan algún tipo de incentivo para compensar la labor de sus empleados?

Sí

No ¿Por qué?

Si la respuesta es NO, omita la pregunta 35, 36 y pase a la pregunta 37

35. ¿De qué manera la asociación incentiva al personal?

a) Económicamente

b) Reconocimientos públicos

c) Otro, especifique:

36. ¿Cada cuánto tiempo incentivan al personal?

a) Mensual

b) Anual

c) Otro, especifique:

37. ¿Considera que el personal es bien remunerado?

Sí

No

¿Por qué?

Indicador

➤ Dirección

38. ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce en la Asociación?

a) Autocrático

b) Democrático

c) Liberal

d) Otro, especifique: _____

39. ¿Utilizan algún programa para motivar al personal?

Sí ¿En qué consiste? No ¿Por qué?

40. ¿Existe buena comunicación entre asociados y empleados?

Sí ¿Qué tipo? No ¿Por qué?

41. ¿Cuál es la forma por medio de la cual se comunican con sus empleados?

a) Por teléfono

b) Personalmente

c) Otro, especifique:

Indicador

➤ Control

42. ¿Utiliza algún tipo de control la Asociación?

Sí ¿Cuál? No ¿Por qué?

Si la respuesta es No, omite la pregunta 43 y pase a la pregunta 44

43. ¿Qué tipo de control se aplica en la Asociación?

- a) Preventivo
- b) Correctivo
- c) Retroalimentación

44. ¿Con qué frecuencia realizan controles en las unidades que prestan el servicio?

- a) Semanal
 - b) Quincenal
 - c) Mensual
 - d) Otro, especifique:
-

45. ¿Con qué frecuencia realizan controles del servicio que prestan los pilotos?

- a) Diario
 - b) Semanal
 - c) Quincenal
 - d) Mensual
 - e) Otro, especifique:
-

46. ¿En qué áreas realizan el proceso de control?

a) Área de producción

b) Área comercial

c) Área financiera

d) Otro, especifique:

47. ¿Qué tipo de control utilizan para los recursos financieros?

a) Libro de caja

b) Inventario

c) Otro, especifique:

ANEXO NO. 2
CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS PILOTOS DE LA
ASOCIACIÓN DE MOTOTAXIS CATARINECOS
AMOTUCA



UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
SEDE REGIONAL JUTIAPA
FACTULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Cuestionario dirigido a los pilotos de la Asociación de Mototaxis
Catarinecos –AMOTOCA-.**

Alumno: Kevin Josué López Hernández

Estoy realizando una investigación de tesis, cuyo tema trata específicamente sobre el “Análisis del Proceso Administrativo en la Asociación de Mototaxis Catarinecos -AMOTOCA-, para lo cual necesito su colaboración como elemento fundamental. Así mismo le agradezco que responda las siguientes interrogantes. La información que se recopile será utilizada con la discrecionalidad apropiada y será únicamente para fines de la presente investigación.

Objetivo

Recabar la información necesaria que permita determinar cómo se aplica el proceso administrativo en la Asociación de Mototaxis Catarinecos -AMOTOCA-.

Datos Generales:

1. ¿Qué edad tiene?

a) 18-25

b) 26-50

c) 51-75

Otro, especifique: _____

2. ¿Cuántos años tiene de laborar para la Asociación de Mototaxis Catarinecos?

a) Especifique

3. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

a) Ninguno

b) Primario

c) Básico

d) Diversificado

e) Universitario

Indicador

➤ Planeación

4. ¿Conoce usted la misión de la Asociación de Mototaxis a la que pertenece?

Sí Defínala

No ¿Por qué?

5. ¿Conoce usted la visión de la Asociación de Mototaxis a la que pertenece?

Sí Defínala

No ¿Por qué?

6. ¿Conoce los objetivos de la Asociación?

Sí Defínalos No ¿Por qué?

7. ¿Tiene conocimiento sobre las metas principales de la Asociación de Mototaxis?

Sí ¿Cuáles? No ¿Por qué?

8. ¿Existen políticas internas en la Asociación de Mototaxis?

Sí ¿Cuáles son? No ¿Por qué?

9. ¿Conoce usted si la Asociación cuenta con programas establecidos para la realización de actividades?

Sí ¿Cuáles son? No ¿Por qué?

Indicador

➤ Organización

10. ¿Conoce el organigrama o la estructura de cómo se conforma la Asociación de Mototaxis?

Sí No ¿Por qué?

11. ¿Identifica los puestos jerárquicos dentro de la Asociación?

Sí ¿Cuáles? No ¿Por qué?

12. ¿Sabe las funciones y responsabilidades que tiene en su trabajo?

Sí Descríbalas No ¿Por qué?

13. ¿Se siente parte de la Asociación de Mototaxis?

Sí No ¿Por qué?

14. ¿Conoce de algún manual en donde describa lo que usted debe de hacer en la Asociación?

Sí ¿Cuáles? No No sabía

Indicador

➤ Integración de Personal

15. ¿De qué forma se enteró que existían puestos de trabajo dentro de la Asociación?

a) Por un amigo

b) Anuncios

c) Otro, especifique:

16. ¿Presentó currículum u hoja de vida a la Asociación para la obtención de su puesto?

Sí ¿Dónde?

No ¿Por qué?

17. ¿Lo entrevistaron?

Sí Describa

No ¿Por qué?

18. ¿Le realizaron alguna prueba de selección?

Sí ¿Cuál?

No ¿Por qué?

19. ¿Recibió inducción al momento de ser contratado?

Sí

No ¿Por qué?

Si su respuesta es NO, omita la pregunta 20 y pase a la pregunta 21

20. ¿Qué tipo de inducción recibió?

a) A la organización

b) Al puesto de trabajo

c) Otro, especifique:

21. ¿Lo capacitaron antes de iniciar a trabajar en la asociación?

Sí

No ¿Por qué?

Si su respuesta es NO, omita la pregunta 22 y pase a la pregunta 23

22. ¿Sobre qué temas lo capacitaron?

a) Seguridad vial

b) Servicio

c) Responsabilidad

d) Otro, especifique:

23. ¿Evalúan su desempeño dentro de la Asociación?

Sí ¿Cómo?

No ¿Por qué?

Si su respuesta es NO, omita la pregunta 24, 25 y pase a la pregunta 26

24. ¿Qué método utilizan para evaluar su desempeño?

a) Evaluación 360

b) Multipersonal

c) Escalas gráficas

d) Por objetivos

e) Otro, especifique:

25. ¿Con qué frecuencia evalúan su desempeño?

a) Semanal

b) Quincenal

c) Mensual

d) Semestral

e) Otro, especifique:

26. ¿Alguna vez la Asociación lo ha incentivado para compensar su buena labor?

Sí

No ¿Por qué?

Si la respuesta es NO, omita la pregunta 27 y pase a la pregunta 28

27. ¿Qué tipo de incentivo recibió?

a) Económicamente

b) Reconocimientos públicos

c) Otro, especifique:

28. ¿Considera usted que es bien remunerado?

Sí ¿Por qué?

No ¿Por qué?

Indicador

➤ Dirección

29. ¿Participa usted en la toma de decisiones en aspectos que se relacionan con la Asociación?

Sí ¿Por qué? No ¿Por qué?

30. ¿De qué manera se comunica su jefe con usted?

a) Oral

b) Escrito

c) Otro, especifique:

31. ¿Se siente motivado al pertenecer a la Asociación?

Sí ¿Por qué? No ¿Por qué?

32. ¿Cada cuánto lo supervisa su jefe?

a) Diario

b) Semanal

c) Mensual

d) Anual

e) Otro, especifique:

Indicador

➤ Control

33. ¿Utilizan algún tipo de control en cuanto a las unidades?

Sí ¿Cuál?

No ¿Por qué?

Si la respuesta es NO, omite la pregunta 34, 35 y pase a la pregunta 36

34. ¿Con qué frecuencia le realizan control a las unidades que prestan el servicio?

a) Diario

b) Semanal

c) Quincenal

d) Mensual

e) Otro, especifique:

35. ¿Qué tipo de control es el que realizan?

a) Administrativo preventivo

b) Concurrentes

c) De retroalimentación

d) Otro, especifique:

36. ¿Cómo controlan los ingresos diarios de la unidad que usted conduce?

a) Ticket

b) Factura

c) Otro, especifique:

37. ¿Con qué frecuencia controlan el servicio que usted presta?

a) Diario

b) Semanal

c) Quincenal

d) Mensual

e) Otro, especifique:

ANEXO NO. 3 - PROPUESTA



Universidad
Rafael Landívar
Tradicón Jesuita en Guatemala

-AMOTOCA-

Proceso Administrativo



- AMOTOCA -

Asociación de Mototaxis Catarinecos

2018

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	3
II. JUSTIFICACIÓN.....	4
III. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	5
IV. PROPUESTA.....	6
1. PLANEACIÓN	7
2. ORGANIZACIÓN.....	13
3. INTEGRACIÓN DE PERSONAL.....	22
4. DIRECCIÓN	30
5. CONTROL.....	34
V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	41

I. INTRODUCCIÓN

La implementación adecuada del proceso administrativo es una actividad importante, que en muchas ocasiones influye y determina el éxito o fracaso de una organización, sea lucrativa o no. Es necesario que los asociados tengan claro cuáles son las etapas del proceso administrativo, el cual es una herramienta que se utiliza en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Las etapas del proceso administrativo son: planeación, organización, integración, dirección y control.

Así mismo, es importante transmitir la misión y la visión de la organización a todos sus integrantes, para que tengan claro las ambiciones e intenciones que se tienen sobre el futuro y como llegar a ese momento, de forma que todos se sientan parte de la organización y alcanzar las metas de manera conjunta.

De implementar lo que con este documento se aporta, el funcionamiento y la organización puede mejorar, ser más eficiente y organizado. Los asociados ya establecidos y los interesados en pertenecer a la Asociación, se sentirán más seguros ante la claridad sobre toda actividad, generando un mejor desempeño en general.

Es de suma importancia que dentro de una Asociación se lleve a cabo la administración, la cual consiste en coordinar todas las actividades de trabajo para que se realicen de una manera eficiente y eficaz.

II. JUSTIFICACIÓN

En base a las entrevistas realizadas a los miembros y choferes de la Asociación de Mototaxis Catarinecos –AMOTOCA-, del municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa, se pudo establecer que no existe una aplicación formal del proceso administrativo y tienen un tipo de organización informal, lo cual no les permite alcanzar sus objetivos como Asociación.

La siguiente propuesta contribuirá para que los asociados y colaboradores de la Asociación de Mototaxis Catarinecos –AMOTOCA-, del municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa; tengan una guía base que les permita mejorar la administración dentro de la Asociación, así mismo comprendan de mejor forma como deben de aplicar las diferentes etapas del proceso administrativo, para lograr sus objetivos y metas trazadas, así como el buen funcionamiento de la misma.

Mediante esta propuesta se pretende dotar a la Asociación de Mototaxis Catarinecos - AMOTOCA – de herramientas, que de alguna forma permitan sentar las bases del proceso administrativo de la organización, aportando consejos y formatos que pueden ser valiosos en cada una de las fases de dicho proceso.

III. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Objetivos General:

Establecer un modelo de aplicación del proceso administrativo a la Asociación de Mototaxis Catarinecos, -AMOTOCA-, del municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa.

Objetivos Específicos

- Diseñar la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y reglamento interno.
- Analizar su estructura organizacional, rediseñar el organigrama y colocarlo en un lugar estratégico y visible para todos los asociados y empleados,
- Establecer los pasos correctos para la selección y contratación del personal idóneo a trabajar en la Asociación.
- Motivar a los colaboradores de la Asociación por medio de las prestaciones laborales que la ley indica y reconocer el esfuerzo de cada uno a través de los diferentes tipos de reconocimiento.
- Crear sistemas de control.

IV. PROPUESTA

Logotipo Asociación de Mototaxis Catarinecos - AMOTOCA -



1. PLANEACIÓN



En base al estudio realizado a la Asociación de Mototaxis Catarinecos – AMOTOCA-, del municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa; es importante hacer la propuesta de una misión y visión, para que los asociados y colaboradores conozcan la razón de ser y hacia dónde se dirige la Asociación.

La misión es el motivo o la razón de ser de una organización, este motivo se enfoca en el presente; es decir, es la actividad que justifica lo que se está haciendo en un momento dado.

Misión



Somos una Asociación dedicada a brindar un servicio de transporte con calidad, resguardando la integridad de los usuarios y satisfaciendo su necesidad de movilización, en un tiempo razonable.

La visión es la imagen que una organización plantea a largo plazo sobre como espera que sea su futuro, es una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. Una visión debe de ser realista, su función es guiar y motivar para continuar con el trabajo.

Visión



Ser una Asociación modelo en la prestación de servicio de transporte urbano de pasajeros, con responsabilidad social y bajo principios de calidad y vocación de servicio.

Objetivo General

Brindar un servicio de transporte eficiente y eficaz, resguardando la integridad del usuario y satisfaciendo su necesidad de movilización.

Objetivos Específicos

- Brindar un servicio basado en la calidad, amabilidad, respeto y honestidad hacia el cliente.
- Alcanzar lealtad de los clientes por medio de la satisfacción del servicio.
- Brindar a los colaboradores un ambiente laboral agradable para la realización de sus funciones.

Propuesta de metas para la Asociación de Mototaxis Catarinecos -AMOTOCA-.

- Ser reconocidos a nivel regional como la mejor Asociación de Mototaxis en ofrecer el mejor servicio y satisfacción a nuestros usuarios.
- Incrementar la cantidad de unidades de servicio sólo si fuera necesario.
- Aumentar los mantenimientos a las unidades que prestan el servicio para que se encuentren en óptimas condiciones.

Propuesta de estrategias

- Capacitar a los colaboradores de la Asociación en atención al cliente, con el fin de implementar una cultura de servicio personalizado, basado honestidad, amabilidad, respeto y confianza hacia nuestros usuarios.
- Desarrollar nuevas técnicas de motivación al personal para mejorar la calidad en el servicio.
- Elaborar programas de capacitación
- Mantener las unidades en óptimas condiciones, a través de mantenimientos constantes y oportunos.

Propuesta de políticas

- Contratar colaboradores mayores de edad.
- Los pilotos deben de contar con licencia vigente, ya sea de vehículo o de motocicleta.
- Ser de nacionalidad guatemalteca.
- Se requerirá para el proceso de contratación constancia de carencia de antecedentes penales y policíacos.



Reglamento Interno

Según Octavio (2013), son conjuntos de normas que establece una organización sobre temas como: comportamiento, convivencia, autoridad, solicitudes, entre otros. Teniendo validez únicamente dentro de la organización que lo promueve.

Se recomienda colocar el reglamento en un lugar visible y entregar copias a cada uno de los colaboradores de las líneas de servicio, así como también a los integrantes que forman parte de la Asociación.

A continuación, se adjunta un reglamento interno para los colaboradores que trabajan en las líneas de mototaxis de la asociación:



REGLAMENTO INTERNO

1. Cumplir con los horarios de entrada y salida.
2. Respetar a los compañeros y clientes.
3. Buena presentación al estar en horarios de trabajo.
4. Identificación personal a la vista del usuario.
5. Portar licencia y DPI siempre en cada turno de trabajo.
6. Conducir con prudencia todo el tiempo.
7. Solicitar permisos para faltar al trabajo con antelación.
8. Honradez con las cantidades de dinero generadas en cada turno de trabajo.
9. No conducir bajo efectos de alcohol o drogas.
10. No utilizar el vehículo para intereses propios sin permiso.

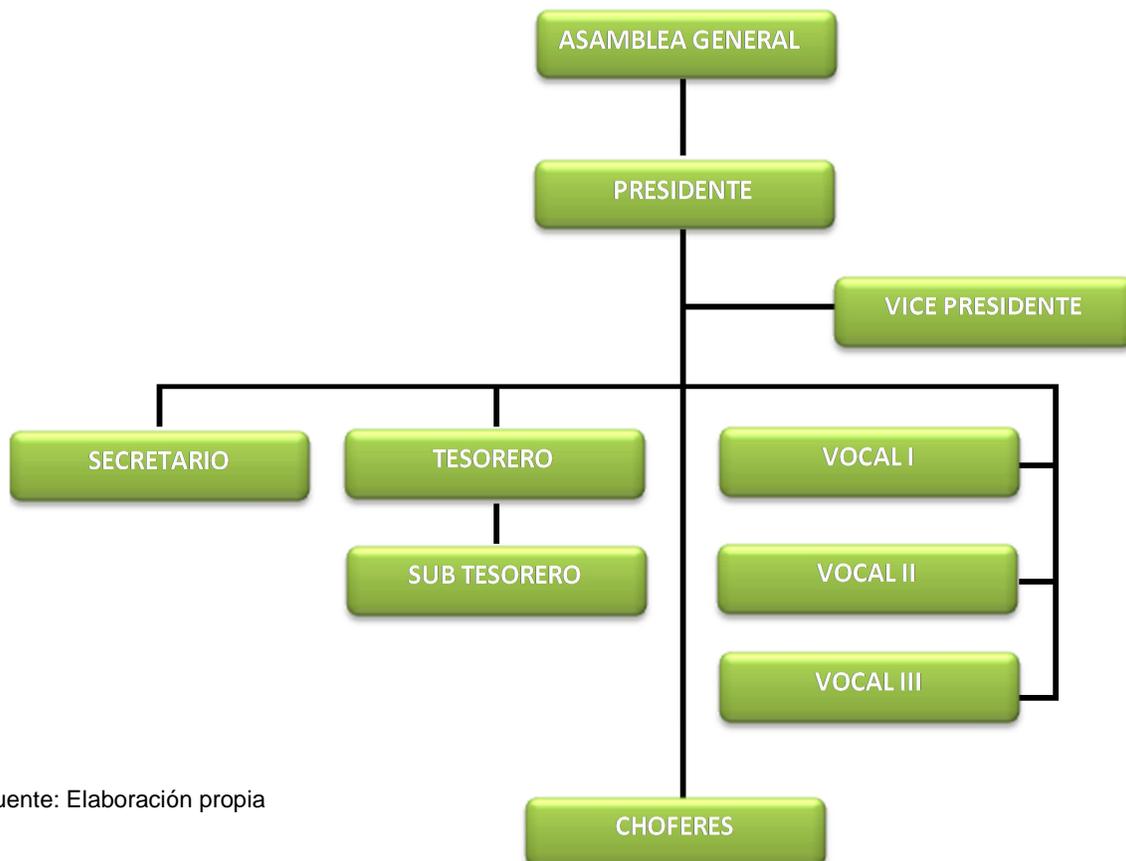
2. ORGANIZACIÓN

Para Villalva (2009), organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

De acuerdo con Hurtado (2008), la organización implica el establecimiento del marco fundamental, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos. Las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente para facilitar el trabajo y la eficiencia.

A continuación, se presenta una propuesta del organigrama para la Asociación de Mototaxis Catarinecos, -AMOTOCA-, de Santa Catarina Mita, Jutiapa.

Organigrama Asociación de Mototaxis Catarinecos, -AMOTOCA-.



Fuente: Elaboración propia

 <p>- AMOTOCA - Asociación de Mototaxis Catarinecos</p>	<p>ASOCIACIÓN DE MOTOTAXIS CATARINECOS - AMOTOCA -</p>
	<p>Fecha de elaboración: Septiembre 2,018</p>
DATOS GENERALES	
Nombre del puesto	Asamblea General
No. de plazas	75
Jefe inmediato	Ninguno
Subordinados	Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Subtesorero, Vocal I, Vocal II, Vocal III, Choferes
FUNCIONES A DESARROLLAR	
Función general	Dirigir el funcionamiento de la Asociación, elegir la Junta Directiva, mantenerse informado de los demás puestos a través de los informes recibidos.
Funciones específicas	Planificar, organizar, coordinar, controlar y supervisar todas las actividades que se desarrollan en la Asociación. Definir los objetivos que deberán existir en la Asociación como razón de ser de la misma. Formular políticas de trabajo, instrucciones, directrices y estrategias que tiendan a alcanzar las metas de la Asociación.
Responsabilidad	Tienen la mayor responsabilidad dentro de la Asociación, pues son los encargados de tomar las decisiones más importantes de la misma, como avalar proyectos y estrategias.
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Naturaleza del puesto	Ser propietario de una línea de servicio de mototaxi, elegir Junta Directiva que los guíe a alcanzar los objetivos y metas que se trazan como Asociación.
Habilidades	Trabajar en equipo, ser objetivos, iniciativa propia, capacidad de toma de decisiones.

	ASOCIACIÓN DE MOTOTAXIS CATARINECOS - AMOTOCA -
	Fecha de elaboración: Septiembre 2,018
DATOS GENERALES	
Nombre del puesto	Presidente
No. de plazas	1
Jefe inmediato	Asamblea General
Subordinados	Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Subtesorero, Vocal I, Vocal II, Vocal III, Choferes
FUNCIONES A DESARROLLAR	
Función general	Dirigir el funcionamiento de la Asociación, mantenerse informado de los demás puestos a través de los informes recibidos y comunicarlo a la asamblea general.
Funciones específicas	Planificar, organizar, coordinar, controlar y supervisar todas las actividades que se desarrollan en la Asociación. Cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas por la Asociación. Apoyar las actividades de la Asociación. Convocar las sesiones y fijar el orden del día, moderar el desarrollo de las sesiones.
Responsabilidad	Tiene la mayor responsabilidad después de la asamblea general, pues es quien toma las decisiones en cuanto a multas y sanciones a asociados y choferes.
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Naturaleza del puesto	Ejecutar los procesos administrativos, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando el cumplimiento de cada uno de los procesos.
Habilidades	Acostumbrado a trabajar en equipo, capacidad de comunicación, ser objetivo, actitud de líder, don de mando, capacidad para la toma de decisiones.

	ASOCIACIÓN DE MOTOTAXIS CATARINECOS - AMOTOCA -
	Fecha de elaboración: Septiembre 2,018
DATOS GENERALES	
Nombre del puesto	Vicepresidente
No. de plazas	1
Jefe inmediato	Presidente
Subordinados	Secretario, Tesorero, Subtesorero, Vocal I, Vocal II, Vocal III, Choferes
FUNCIONES A DESARROLLAR	
Función general	Apoyo al presidente de la Asociación en lo que requiera.
Funciones específicas	Fungir como apoyo directo al presidente, ejercer funciones cuando éste no se encuentre disponible, realizar cualquier actividad que sea solicitada por su jefe inmediato, colaborar en la coordinación de actividades sociales de la Asociación.
Responsabilidad	Realizar los deberes del presidente en su ausencia. Prestación efectiva del servicio dentro de la Asociación.
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Naturaleza del puesto	Apoyar en la realización de los procesos administrativos, a fin de que se dé cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos.
Habilidades	Trabajar en equipo, capacidad de comunicación, ser objetivo, actitud de líder, iniciativa propia, capacidad para la toma de decisiones.

	ASOCIACIÓN DE MOTOTAXIS CATARINECOS - AMOTOCA -
	Fecha de elaboración: Septiembre 2,018
DATOS GENERALES	
Nombre del puesto	Secretario
No. de plazas	1
Jefe inmediato	Presidente
Subordinados	Ninguno
FUNCIONES A DESARROLLAR	
Función general	Refrendar con el presidente los acuerdos, resoluciones y demás decisiones de la asamblea general.
Funciones específicas	Persona que se encarga de recibir y redactar la correspondencia en la Asociación, elaborar las actas correspondientes a las sesiones de la asamblea general, firmarlas con el respectivo presidente, custodiar y ordenar los documentos en físico y digital. Documentar las llamadas de atención como sanciones de los que no cumplan con el reglamento interno de la Asociación.
Responsabilidad	Mantener al día y en orden todos los documentos relacionados a las sesiones y acuerdos que se lleven en la Asociación.
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Naturaleza del puesto	Discreción, puntualidad, paciencia, organización, responsabilidad, desempeñar multitud de tareas en el ámbito administrativo.
Habilidades	Servir de asistente administrativo, saber redactar documentos, manejar equipo portátil de cómputo.

	ASOCIACIÓN DE MOTOTAXIS CATARINECOS - AMOTOCA -
	Fecha de elaboración: Septiembre 2,018
DATOS GENERALES	
Nombre del puesto	Tesorero
No. de plazas	1
Jefe inmediato	Presidente
Subordinados	Subtesorero
FUNCIONES A DESARROLLAR	
Función general	Administrar los recursos financieros de la Asociación
Funciones específicas	Mantener los registros permanentes para rastrear los fondos y transacciones financieras de la Asociación. Pagar facturas o gastos según lo autorizado por la asamblea general. Preparar informes para cada reunión de la asamblea y el informe financiero anual. Contabilización de operaciones bancarias y el control de liquidaciones de las cuentas.
Responsabilidad	Optimizar el uso de recursos financieros, custodiar y mantener los registros generales de los recibos y desembolsos de la Asociación.
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Naturaleza del puesto	Organizar y gestionar todas las acciones relacionadas a lo financiero dentro de la Asociación. Gestiones bancarias y cualquier otro movimiento de caja dentro de la Asociación.
Habilidades	Administración de dinero, de personal, capacidad para la toma de decisiones para concretar ideas o acciones en el campo económico y financiero.

	ASOCIACIÓN DE MOTOTAXIS CATARINECOS - AMOTOCA -
	Fecha de elaboración: Septiembre 2,018
DATOS GENERALES	
Nombre del puesto	Subtesorero
No. de plazas	1
Jefe inmediato	Tesorero
Subordinados	Ninguno
FUNCIONES A DESARROLLAR	
Función general	Ser de apoyo directo del Tesorero en la administración de los recursos financieros de la Asociación
Funciones específicas	Ayudar a mantener los registros y operaciones financieras de la Asociación al día, colaborar en la preparación de informes para cada reunión de la asamblea y el informe financiero anual.
Responsabilidad	Realizar los deberes del Tesorero en su ausencia, como el de dar informes a la asamblea general y realizar lo que su jefe inmediato le indique.
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Naturaleza del puesto	Colaborador directo del Tesorero en dirigir y coordinar el proceso de recaudo de ingresos así como los desembolsos por diferentes conceptos que realiza la Asociación.
Habilidades	Administración de dinero, de personal, capacidad para la toma de decisiones para concretar ideas o acciones en el campo económico y financiero.

	ASOCIACIÓN DE MOTOTAXIS CATARINECOS - AMOTOCA -
	Fecha de elaboración: Septiembre 2,018
DATOS GENERALES	
Nombre del puesto	Vocal I, II y III
No. de plazas	3
Jefe inmediato	Presidente
Subordinados	Ninguno
FUNCIONES A DESARROLLAR	
Función general	Servir de enlace entre los miembros de la Asociación y de la Junta Directiva
Funciones específicas	Carácter tipo asesor, consultivo y realizará funciones encomendadas por la junta directiva, así como las obligaciones que nazcan de las delegaciones o comisiones de trabajo que la propia junta les encomiende.
Responsabilidad	Servir de enlace entre los miembros de la Asociación y de la Junta Directiva, colaborar en la convocatoria de asambleas y desempeñar cargos de coordinación interna en la Asociación.
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Naturaleza del puesto	Colaborador en todo, tendrá voz y voto dentro de la Junta Directiva, servir siempre de enlace entre asociación y Junta Directiva, cumplir con las delegaciones encomendadas.
Habilidades	Ser pro activo, consultivo, de carácter tipo asesor, acostumbrado a recibir y cumplir indicaciones.

	ASOCIACIÓN DE MOTOTAXIS CATARINECOS - AMOTOCA -
	Fecha de elaboración: Septiembre 2,018
DATOS GENERALES	
Nombre del puesto	Choferes
No. de plazas	92
Jefe inmediato	Presidente
Subordinados	Ninguno
FUNCIONES A DESARROLLAR	
Función general	Encargado de conducir el vehículo y prestar servicio de transporte según requerimiento del usuario.
Funciones específicas	Revisar el vehículo para garantizar que este funcionando apropiadamente, asegurarse el buen funcionamiento de luces, bocina, limpiabrisas, medir aceite, chequear llantas, notificar al propietario de cualquier falla en el funcionamiento del vehículo.
Responsabilidad	Cumplir con las leyes de tránsito, inspeccionar las condiciones del vehículo, , recoger y dejar al pasajero en el lugar designado, ayudar a pasajeros con movilidad limitada o con su equipaje.
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Naturaleza del puesto	Contar con licencia para vehículo o motocicleta, ser mayor de edad, guatemalteco, responsable, honesto, respetuoso de las leyes de tránsito y de las personas, brindar buen servicio.
Habilidades	Habilidad para conducir y conocimientos básicos en mecánica, habilidad para la comunicación, matemáticas, honestidad y confiabilidad.
Otros requisitos	Licencia vigente de vehículo o motocicleta.

3. INTEGRACIÓN DE PERSONAL

La integración de personal es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos idóneos, con el fin de formar parte de una organización previo a un sometimiento de pruebas selectivas. Porret (2008).



Para Robbins y Coulter (2009), el reclutamiento es un proceso que básicamente consiste en ubicar, identificar y atraer a los candidatos con las capacidades necesarias para ocupar los cargos dentro de una organización.

La fuente de reclutamiento que utiliza la Asociación de Mototaxis Catarinecos -AMOTOCA-, es la de recomendación personal.

Selección

Para Vigo (2011), la selección de personal, es un procedimiento que tiene como finalidad dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que se supone incorporar a nuevas personas a la empresa, tratando de reducir la subjetividad apoyando las decisiones en factores medibles y comparables.

A continuación se presenta una serie de pasos ordenados para el proceso de selección e integración de personal.

a) Solicitud de empleo

Los candidatos deberán de llenar lo que se les sugiere en la solicitud de empleo.

SOLICITUD DE EMPLEO

Instrucciones: Llenar todos los apartados de información que se le solicitan en la presente solicitud. Por favor utilizar lapicero color negro.



Fecha de la solicitud: _____

Datos Personales

Nombres y Apellidos: _____

Edad: _____ Estado civil: _____

No. De DPI: _____

Dirección de domicilio actual: _____

Teléfono: _____ E-mail: _____

Tipo de licencia de conducir: _____ No. De Licencia: _____

Profesión: _____ Grado académico: _____

Referencias Personales (No miembros de su familia):

Primera Referencia

Nombre: _____

No. de Teléfono: _____ Profesión: _____

Segunda Referencia

Nombre: _____

No. de Teléfono: _____ Profesión: _____

Tercera referencia

Nombre: _____

No. de Teléfono: _____ Profesión: _____

Preguntas adicionales

¿Cómo se enteró de la oferta de empleo?

¿Tiene algún familiar dentro de la Asociación?

Firma del solicitante: _____

b) Entrevista preliminar

La entrevista preliminar es una actividad en la que se lleva a cabo la preselección, la cual permite tener una impresión general del candidato y de igual forma, da al aspirante una impresión general de la organización.

Entrevista estructurada a candidatos

1. ¿Cuénteme sobre usted?
2. ¿Cuál es el trabajo ideal para usted?
3. ¿En su último trabajo lo despidieron o usted ya no quiso continuar allí?
4. ¿Está buscando trabajo en otras empresas también o sólo en esta?
5. ¿Por qué le interesa trabajar en esta Asociación?
6. ¿Está usted acostumbrado a trabajar bajo presión?
7. ¿Cuáles han sido sus empleos anteriores?
8. ¿Su último empleo en qué consistía?
9. ¿Tiene usted conocimiento sobre la Asociación de Mototaxis Catarinecos?
10. ¿Qué nivel de escolaridad posee?
11. ¿Piensa continuar con sus estudios?
12. ¿Está usted dispuesto a trabajar horas extras?
13. ¿Dígame la razón del porque debería de contratarlo?
14. ¿Ha tenido problemas con alguno de sus anteriores jefes?
15. ¿Cuál es su aspiración salarial?

c) Pruebas de selección

A través de estas pruebas se consideran las cualidades, la capacidad profesional, la personalidad y las aptitudes de cada persona candidata a ocupar el puesto vacante.

Así mismo con las pruebas de selección, se pueden descartar a los candidatos que no reúnen el perfil deseado y, por otra parte se confirma la información obtenida en la entrevista personal.

Los candidatos que han pasado el proceso anterior y sus datos están en orden, se procederá a realizar pruebas evaluadas por los pilotos experimentados de la Asociación, para definir cuál es el candidato idóneo al puesto, el formato de evaluación es el siguiente.

Dentro de las pruebas de selección están las siguientes:

1. Prueba de simulación de desempeño.

- ✓ Revisión previa del vehículo.
- ✓ Portación de documentos de identificación (Licencia y DPI)
- ✓ Presentación personal del evaluado.
- ✓ Amabilidad con el cliente.
- ✓ Uso adecuado del vehículo.
- ✓ Conducción correcta.
- ✓ Respeto a las normas de tránsito.
- ✓ Búsqueda de nuevos clientes.
- ✓ Rapidez para cobrar y dar cambio.

PRUEBA DE SIMULACIÓN DEL DESEMPEÑO

Prueba destinada a los candidatos interesados a choferes de mototaxis de la Asociación.



Nombre del Evaluado: _____

Fecha de Realización: _____

Nombre del Evaluador: _____

Instrucciones: Uno de los pilotos experimentados de la Asociación será el encargado de realizar la evaluación, puntuando de 1 a 10 el desempeño del aspirante en los siguientes aspectos que serán evaluados. La ponderación mínima será de 80 pts.

EVALUACIÓN

ASPECTO	NOTA
Revisión previa del vehículo	
Portación de documentos de identificación (Licencia y DPI)	
Presentación personal del evaluado	
Amabilidad con el cliente	
Uso adecuado del vehículo	
Conducción correcta	
Respeto a las normas de tránsito	
Búsqueda de nuevos clientes	
Rapidez para cobrar y dar cambio	

Firma del evaluador: _____

2. Pruebas de conocimiento del puesto. (Esta se puede realizar de forma práctica)

- ✓ Medición de aceite.
- ✓ Revisión de líquido de frenos.
- ✓ Cambio de llanta (cuando haya pinchado).
- ✓ Utilización correcta de los pida vías.
- ✓ Amabilidad, honestidad y respeto con el usuario.

3. Evaluación del desempeño.

Preguntas	Siempre	A veces	Nunca
¿Se presenta a tiempo en su trabajo?			
¿Respeto el reglamento interno?			
¿Es respetuoso de las normas de tránsito?			
¿Respeto a los policías de tránsito?			
¿Es amable y educado con los usuarios?			
¿Colabora con los usuarios que padezcan de alguna discapacidad?			
¿Es atento con las personas de la tercera edad?			
¿Mantiene limpia la unidad que maneja?			

d) Contratación

Después del proceso de selección, se procede a la contratación del candidato apto para el puesto vacante en la Asociación. A continuación se muestra un modelo de contrato individual de trabajo.

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

_____ de
Nombres y apellidos del empleador o Representante Legal
_____ Vecino del Municipio de
Edad Sexo Estado Civil Nacionalidad

_____ del departamento de _____
con Documento Personal de Identificación - DPI CUI- No. _____
Extendido por el Registro Nacional de las Personas del Municipio de _____,
del departamento de _____, Actuando en representación de : _____

Nombre de la Asociación y Dirección Completa
Y, _____
Nombres y Apellidos del Trabajador

_____ Vecino del Municipio de
Edad Sexo Estado Civil Nacionalidad
_____ del departamento de _____
con residencia en _____
Dirección Completa

Quienes en lo sucesivo nos denominamos "**EMPLEADOR Y TRABAJADOR**", respectivamente, consentimos en celebrar el **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**, contenido dentro de las cláusulas siguientes: -----

PRIMERA: La relación de Trabajo se inicia el día _____ del mes _____ del año _____

SEGUNDA: El trabajador prestará los servicios siguientes: _____

Indicar los servicios que el trabajador se obliga a prestar, la naturaleza de la obra a ejecutar, especificando en lo posible las
_____ **TERCERA:** Los servicios serán prestados en _____
características y condiciones

Indicar el lugar donde se prestarán los servicios o se ejecutarán en la Dirección Exacta
CUARTA: La duración del presente contrato es de: _____
Tiempo indefinido o plazo fijo

QUINTA: La jornada ordinaria de trabajo será _____ de _____
indicar si es diurna, mixta o nocturna número

horas diarias y de _____ horas a la semana, como sigue de las _____ a las
_____ horas; y de las _____ a las _____ horas, con excepción del día
_____, que será de las _____ a las _____ horas, para completar las horas
de la semana. **SEXTA:** El salario será de: _____

los que le serán pagados en efectivo en forma: _____

SEPTIMA: Las horas extras, descansos semanales, descanso mínimo dentro de la jornada ordinaria de trabajo continuo, días de asueto y vacaciones, aguinaldo, bonificación anual, y en un caso, las normas protectoras de la Mujer trabajadora, se otorgarán y pagarán como lo establecen las leyes laborales de la República de Guatemala. **Otra Estipulación:** _____

El presente contrato se suscribe en: _____ el día _____
lugar

del mes de _____ año de _____.

Firma o Impresión digital del empleador

Firma o Impresión digital del Trabajador

Original: Empleador
Duplicado: Trabajador
Copia: Ministerio de Trabajo

e) Inducción

La inducción tiene como objetivo que el nuevo colaborador se adapte a la Asociación y al puesto para el cuál se contrató.

Al colaborador se orientará para que conozca la organización de la Asociación y comprenda como debe de realizar su trabajo.

La Asociación de Mototaxis Catarinecos –AMOTOCA-, pueden seguir los pasos siguientes para la inducción:

- Historia de la Asociación
- Misión, Visión, Objetivos, Estrategias y Metas.
- Políticas Internas.
- Organigrama de la Asociación.
- Función de la Asociación en la calidad del servicio.
- Funciones del puesto.

4. DIRECCIÓN



El objetivo primordial de la dirección es el de influir de manera directa en el personal de la organización para que estos puedan alcanzar los objetivos y metas propuestas por la organización.

Liderazgo

El liderazgo, son las conductas, actitudes y habilidades de orientar, motivar, y dirigir el que hacer de las personas y grupos para lograr alcanzar los objetivos deseados.

El tipo de liderazgo que se debe de ejercer en la Asociación, es el tipo de liderazgo democrático, para que los asociados tomen en cuenta las opiniones o ideas de los colaboradores para la toma de decisiones o soluciones de algún problema.

Motivación

Es importante motivar a los colaboradores para que cada uno de ellos realice adecuadamente su cargo, con el fin de cumplir con sus funciones y obligaciones, así lograrán alcanzar sus objetivos.

En la Asociación, como en toda organización se debe de motivar a su personal, para que esté comprometido con los objetivos de la Asociación y así tener iniciativas, dar lo mejor de sí mismos, para lograr la satisfacción como colaborador.

A continuación se presentan las diferentes formas de motivar a los colaboradores de la Asociación de Mototaxis Catarinecos –AMOTOCA-.

Prestaciones de ley

a) Salario mínimo

De conformidad con el Acuerdo Gubernativo No. 297-2017 el cual establece el salario mínimo que rige durante el año 2018.

b) Aguinaldo

Se tomará en cuenta lo establecido en el Artículo 1 del decreto 76-78, todo patrono queda obligado a otorgar a sus colaboradores anualmente en concepto de aguinaldo el equivalente al cien por ciento del sueldo o salario ordinario mensual que estos devenguen por un año de servicios continuos o la parte proporcional correspondiente.

c) Bono 14

Así mismo se tomará en cuenta lo establecido en el Artículo 1, decreto 42-92, establece con carácter de prestación laboral obligatorio para todo patrón, tanto del sector privado como del sector público, el pago a sus trabajadores de una bonificación anual equivalente a un salario o sueldo ordinario que devengue el trabajador.

Otras formas de motivación

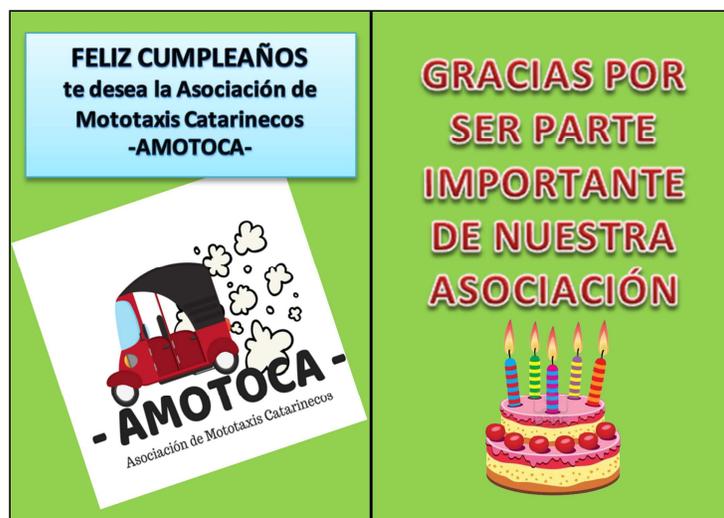
Los colaboradores pueden sentirse motivados con:

✓ **Días libres**

Los colaboradores se sentirán motivados al otorgarles días libres en fechas especiales como: cumpleaños, boda, bautizos, etc.

✓ **Felicitaciones de cumpleaños**

Es indispensable felicitar a los cumpleaños del mes, haciéndolo a través de una tarjeta y en la sesión mensual que realizan celebrar a los cumpleaños del mes a través de un refrigerio otorgado por la Asociación.



✓ **Mejor empleado del mes**

Colocar una foto tamaño media carta en el salón de reuniones, para que pueda ser vista por todos (asociados y colaboradores) del mejor colaborador del mes, para que sea reconocido su trabajo y entregarle un reconocimiento por el desempeño realizado durante el mes.

LA ASOCIACIÓN DE MOTOTAXIS CATARINECOS
-AMOTOCA-
OTORGA EL PRESENTE


- AMOTOCA -

CERTIFICADO A LA EXCELENCIA

A:

Por su excelente rendimiento y duradera contribución al trabajo

Dado en Santa Catarina Mita, a los ____ días del mes de ____ del año 2,0__

Presidente

sello
-AMOTOCA-

Vicepresidente

5. CONTROL

Esta es la etapa de implementación que sirve para evaluar y medir el rendimiento de las actividades que se realizan en la organización. Mediante su aplicación, la Asociación se puede beneficiar gracias a que crea mejor calidad, agrega valor y comprueba que todos los procedimientos se están llevando de manera adecuada.



Control de personal

- Cumplir con el horario estipulado de entrada y salida.

CONTROL DE ENTRADA Y SALIDA

NOMBRE DEL COLABORADOR: _____

Fecha	Hora de entrada	Firma	Hora de salida	Firma

- Llevar correctamente el uniforme de la Asociación.
- No utilizar celular mientras conduce.

NOMBRE DEL COLABORADOR: _____

Fecha	Utiliza el uniforme	Si No		Utiliza celular mientras conduce	Si No		Observaciones

- Verificación en los diferentes aspectos en la realización del trabajo.

NOMBRE DEL COLABORADOR: _____

Aspectos a Verificar	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Observaciones
Amabiliad con el pasajero								
Ayuda a personas con dificultad de movilización								
Ayuda a personas con equipaje								
Ayuda a personas de la tercera edad								
Calidad de servicio								
Educación vial								
Limpieza a la unidad								
Maneja con velocidad moderada								
Respeto al pasajero y a los demás compañeros								
Responsabilidad en su trabajo								

NOTA:

Se calificará de la siguiente manera:

Excelente	5
Muy Bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Deficiente	1

Control a las unidades

Se recomienda llevar un control de todas las unidades de mototaxis disponibles, para que puedan ofrecer el mejor funcionamiento, mediante la contratación de un mecánico interno que de mantenimiento de forma periódica a todas las unidades de mototaxis, unificando de esta forma los servicios y facilitando el control de las unidades de las líneas de servicio.



Solicitud de mantenimiento

Este formato le permitirá al conductor identificar alguna falla del vehículo, de inmediato deberá diligenciar este documento donde describa el estado y los motivos por el cual debería ir a mantenimiento el vehículo. El formato también incluye la fecha de la reparación, para llevar un seguimiento de las horas de mantenimiento.

 <p>- AMOTOCA - Asociación de Mototaxis Catarinecos</p>	SOLICITUD DE SERVICIOS	
	FECHA _____	SOLICITANTE _____
	NO. DE TAXI _____	UBICACIÓN _____
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O EFECTO OBSERVADO		
SISTEMA ELECTRICO _____		
PRESIÓN _____		
RUIDO _____		
TEMPERATURA _____		
VIBRACIÓN _____		
OTRO, ESPECIFICAR _____		
DECISIÓN DE MANTENIMIENTO		
NORMAL _____		
URGENTE _____		
MANTENIMIENTO PREVENTIVO _____		
MANTENIMIENTO CORRECTIVO _____		
OBSERVACIONES _____		

FECHA DE REVISION _____		
PROXIMA REVISION _____		
_____ FIRMA RESPONSABLE DE MANTENIMIENTO		

Plan de mantenimiento

Para ejercer el mantenimiento de los mototaxi, se proponen varias actividades las cuales son claves y de gran importancia para mantener la flota de vehículos de la Asociación en perfecto estado de funcionamiento.

- ✓ Actividad de mantenimiento diario
- ✓ Actividad de mantenimiento mensual
- ✓ Actividad de mantenimiento anual

Actividad de mantenimiento diario

Estas actividades deben de realizarse diariamente por el operario antes de encender el vehículo.

FRECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FIRMA
DIARIO	Verificación nivel de aceite de motor	Colaborador	
	Verificación presión de aire de llantas	Colaborador	
	Verificación nivel de líquido de frenos	Colaborador	
	Limpieza de filtro de aire	Colaborador	
	Verificación funcionamiento de luces	Colaborador	
	Lavado del vehículo	Colaborador	

Actividad de mantenimiento mensual

Estas actividades de mantenimiento mensual debe de realizarlas el mecánico en presencia del operador.

FRECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FIRMA
MENSUAL	Verificación sistema de frenos	Mecánico	
	Empastado de fricciones traseras	Mecánico	
	Cambio de bujías (Candelas)	Mecánico	
	Cambio de aceite de motor	Mecánico	
	Cambio de filtro de aceite	Mecánico	
	Limpieza de tanque de combustible	Mecánico	
	Limpieza de carburador	Mecánico	
	Limpieza de filtro de gasolina	Mecánico	
	Cambio de cable de gasolina (cable de acelerador)	Mecánico	
	Revisión de muletas	Mecánico	
	Revisión de mangueras y amortiguadores	Mecánico	
	Lavado en general del vehículo (chasis y motor)	Colaborador	

Actividad de mantenimiento anual

Esta actividad al igual que la mensual debe de realizarla el mecánico en presencia del operador para verificar que todo se realice de la manera correcta.

FRECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FIRMA
ANUAL	Cambio de llantas	Mecánico	
	Cambio de poste tren delantero	Mecánico	
	Cambio de cable de freno central	Mecánico	
	Cambio de cable de retroceso	Mecánico	
	Cambio de filtro de aire	Mecánico	
	Trabajos de tapicería y pintura	Mecánico	
	Cambio de arnés trasero de combustible	Mecánico	
	Cambio de batería	Mecánico	

Ticket

Para el cobro del pasaje es importante que la Asociación implemente un ticket, esto para un mejor control con el dinero que reciben los colaboradores de las unidades.

Así mismo con la implementación de estas actividades de mantenimiento, se espera tener un funcionamiento más eficiente y eficaz en la Asociación, así como un control específico y detallado sobre los vehículos y sobre el servicio.

V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Acuerdo Gubernativo 297-2017 *Salario mínimo para el año 2018*
2. Decreto No. 42-92. *Ley de bonificación anual.*
3. Decreto No. 76-78. *Ley reguladora del aguinaldo.*
4. Hurtado, D. (2008). *Principios de administración.* Medellín, Colombia: Fondo Editorial ITM.
5. Octavio, F. (2013). *Reglamento interior de trabajo. Evolución y esencia.* México: UAM.
6. Porret, M. (2008), *Recurso Humano. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones.* España.
7. Robbins, S y Coulter, M. (2009). *Administración.* México: Pearson Prentice Hall.
8. Vigo, T. (2011). *Selección de personal.* (1ª. Ed.). España Ideas Propias Editorial
9. Villalva, J. (2009). *Etapas del proceso administrativo.* Argentina: El Cid Editor.