

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

**"FASE DE DIRECCIÓN EN UNA EMPRESA PRIVADA DE VENTA Y DISTRIBUIDORA DE
PRODUCTOS ELECTRODOMÉSTICOS EN ZACAPA."**
TESIS DE GRADO

CLAUDIA MARISOL PAZ ZÚÑIGA
CARNET 23281-09

ZACAPA, MARZO DE 2016
CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J" DE ZACAPA

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

**"FASE DE DIRECCIÓN EN UNA EMPRESA PRIVADA DE VENTA Y DISTRIBUIDORA DE
PRODUCTOS ELECTRODOMÉSTICOS EN ZACAPA."**

TESIS DE GRADO

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

POR

CLAUDIA MARISOL PAZ ZÚÑIGA

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

ZACAPA, MARZO DE 2016
CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J" DE ZACAPA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR:	P. EDUARDO VALDES BARRIA, 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:	MGTR. MARTHA ROMELIA PEREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANA:	MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA
SECRETARIO:	MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL
DIRECTORA DE CARRERA:	LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. MIRIAM ISSABEL CASTAÑEDA PAZ

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LIC. ANA MARCELA APARICIO CHACON
LIC. HEIDY MARIELA ZELIDETH HICHOS POSADAS DE AVILA
LIC. JOSÉ ARNOLDO SANABRIA RODAS

Zacapa 07 de enero de 2016

Sres. Miembros del Consejo
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Rafael Landívar

Respetables Sres.

Reciban un cordial y atento saludo. A través de la presente quiero manifestarles que la estudiante Claudia Marisol Paz Zuñiga quien se identifica con carné número 23281-209ha concluido la tesis titulada "Fase de Dirección en una empresa privada de venta y distribuidora de productos electrodomésticos en Zacapa".

Investigación que espero contribuya a la administración de la empresa y sea un aporte para futuras investigaciones.

A su vez informo que como asesora de la investigación la doy por aprobada.

Atentamente,


Miriam Issabel Castañeda Paz
Código 22017

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante CLAUDIA MARISOL PAZ ZÚÑIGA, Carnet 23281-09 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Zacapa, que consta en el Acta No. 018-2016 de fecha 8 de marzo de 2016, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"FASE DE DIRECCIÓN EN UNA EMPRESA PRIVADA DE VENTA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS ELECTRODOMÉSTICOS EN ZACAPA."

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 29 días del mes de marzo del año 2016.



MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

AGRADECIMIENTO

A Dios Primero por darme tan valiosa vida, y darme la sabiduría para llegar y cumplir cada una de mis metas y darme la fortaleza, amor y salud, para seguir adelante y no desmayar, por acompañarme en cada uno de mis pasos dados y guiarme por un buen camino para ser una persona de bien y con valores.

A la Universidad Rafael Landívar Por ser mi centro de estudio, y abrirme las puertas para cumplir uno de mis sueños y obtener conocimientos; y hacer de mí una profesional con valores y principios que me hacen ser una mejor persona.

A los docentes Por brindarme su apoyo y conocimientos académico, así como sus experiencias vividas y por sus enseñanzas. Y ser parte de mi desarrollo y crecimiento profesional. En especial a licenciado MGTR. Omar Aldana por su apoyo en el desarrollo de este proyecto y el tiempo que se tomo para compartir sus conocimientos, y darme su punto de vista.

A mis compañeros de estudio Por haber compartido gratas experiencias y momentos inolvidables, por soportarme, comprenderme y aceptarme como soy, por los retos afrontados y los triunfos alcanzados, pero sobre todo agradezco su valiosa amistad durante el tiempo en el que convivimos y forjar lazos que nos marcos durante esta etapa de la vida.

A la empresa Distribuidora de electrodomésticos, así como a los Gerentes y colaboradores de la misma por brindarme su tiempo, apoyo y confianza y brindarme información para el desarrollo de la investigación

DEDICATORIA

- A Dios Mi Padre celestial** Primero que todo por la vida que me ha dado, por regalarme una familia que adoro tanto, porque sin sus enseñanzas y sabiduría no habría podido lograr mi sueño, y porque a cada lugar y cada reto puesto en mi camino siempre me acompaña y me guía por un buen camino. Primeramente dedico mi trabajo a DIOS, porque me ha dado la fortaleza para seguir siempre adelante.
- A mis padres** Misael Paz Esquivel y Estela Zúñiga Morales, por sus esfuerzos impresionantes y su amor por mi invaluable, juntos me han educado y me han proporcionado todo y cada cosa que he necesitado, sus enseñanzas las aplico cada día, por eso les dedico este triunfo. Gracias ¡Los amo!
- A mis hermanas** Heydi Paz y Evelin Paz, por su apoyo en todo momento, y motivándolas a cumplir sus metas, en la vida todo es posible, con esfuerzo, sacrificio y dedicación. ¡Las Quiero!
- A mis sobrinos** Damián, Abigail y Keilly, por ser el motor importante de mi vida, y ser parte de mis alegrías, su cariño, amor y sus afectos, son una gran bendición de Dios, esperando que mi esfuerzo sea un ejemplo para que alcancen y se propongan metas en el camino al éxito.
- A mi novio** Jonathan Sosa, mi futuro esposo, por la ayuda y apoyo, ha estado en mis momentos y situaciones, buenos y malos, siempre ayudándome, y motivándome, al decirme que lo lograría, gracias por compartir juntos alegrías, penas y triunfos. Por tenerme paciencia, gracias por su amor incondicional.

A mi asesora MGTR. Miriam Issabel Castañeda Paz, por su apoyo profesional y moral, sus consejos, por motivarme durante todo el proceso de la investigación, y demostrar su calidad de persona, y compartir sus conocimientos con mi persona. Gracias.

A toda mi familia Por el apoyo moral, y por manifestar el aprecio que tienen hacia mí, les agradezco con creces.

A mis amigos y compañeros Por la amistad que nos une, y la alegría que les da por haber alcanzado mi sueño, y mis compañeros landivarianos por compartir gratas experiencias y recuerdos inolvidables. Daniela Luna, Rebeca Ponce y Anndy Rivas gracias por su amistad y compañerismo, por brindarme su apoyo y motivándome a seguir adelante, Gracias las aprecio mucho.

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	1
I. MARCO DE REFERENCIA	3
1.1 Marco contextual.....	3
1.1.1. Antecedentes.....	3
1.1.2. Datos generales de Zacapa.....	5
1.1.3. Situación actual.....	7
1.2. Marco teórico.....	13
1.2.1. Dirección.....	13
1.2.2. Comunicación.....	16
1.2.3. Relaciones interpersonales.....	23
1.2.4. Trabajo en equipo.....	26
1.2.5. Motivación.....	33
1.2.6. Liderazgo.....	39
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	45
2.1. Objetivo.....	47
2.1.1. Objetivo general.....	47
2.1.2. Objetivos específicos.....	47
2.2. Elementos de estudio.....	47
2.3. Definición del elemento de estudio.....	47

2.3.1. Definición conceptual.....	47
2.3.2. Definición operacional.....	47
2.3.3. Indicadores.....	48
2.4. Alcances y limites.....	48
2.4.1. Alcances.....	48
2.4.2. Limitaciones.....	48
2.5. Aporte.....	49
III. MÉTODO.....	50
3.1. Sujetos.....	50
3.2. Población	53
3.3. Instrumentos.....	53
3.4. Procedimiento.....	53
3.5. Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.....	54
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	56
V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	81
VI. CONCLUSIONES.....	85
VII. RECOMENDACIONES.....	87
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89

ANEXOS.....	93
Anexo 1 Entrevista dirigida a los Gerentes	94
Anexo 2 Cuestionario dirigido al personal.....	99
Anexo 3 Propuesta.....	104

RESUMEN

La dirección es una etapa que incluye la comunicación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, motivación y liderazgo, para conseguir con resultados efectivos las metas individuales o grupales y de la organización, así mismo el contacto estrecho y cotidiano con el personal de la empresa, guiando los esfuerzos y actividades de cada uno de los miembros con el propósito que beneficie a ambas partes.

La presente investigación se realizó en una empresa privada de venta y distribuidora de productos electrodomésticos ubicada en el departamento de Zacapa, planteándose como objetivo general, determinar como la fase de dirección contribuye al logro de los resultados y metas de la empresa, con la finalidad de determinar las fases de dirección que se desarrollan dentro de la empresa y así, alcanzar los objetivos y metas tanto como organizacionales y personales, y las relaciones armónicas dentro de la empresa.

Siendo un estudio de tipo descriptivo, para la investigación de campo se diseñaron dos instrumentos, una entrevista estructurada para gerentes y un cuestionario para los empleados, siendo un total de treinta empleados de la empresa de venta y distribuidora de productos electrodomésticos, para obtener información de cada uno de los sujetos, con el cual se analizó las fases de dirección que impera en la empresa.

Por medio del análisis e interpretación de resultados, se concluye que las fases de dirección que contribuyen al logro de objetivos organizacionales son favorables para dirigir correctamente al personal que labora en ella, ya que los factores de comunicación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, motivación y liderazgo se proporcione efectivamente.

Por lo que se propone seguir manteniendo y orientar las fases de dirección con acciones para mejorar los elementos que presentaron fortalezas y reforzar los que presentaron debilidad en la investigación.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas cuentan con un proceso de dirección establecido por las demandas organizacionales de acuerdo al plan estratégico, los niveles de competencia que existen en el mercado interno y externo, la cual buscan una mayor competitividad, valiéndose de distintas estrategias con la finalidad de aumentar las ventas y la calidad de los productos y servicios, así obtener mayor productividad para alcanzar metas y objetivos, además permite a la empresa mantener una buena posición en el mercado, lo cual contribuye que la empresa visualice claramente las posibilidades de crecer, es importante analizar a la empresa objeto de estudio establezca acciones para su mejora continua.

La dirección es un elemento importante en la empresa, para la planificación de estrategias, permitiendo gestionar la motivación de los empleados, al dirigir la estimulación a las personas a desempeñar mejor su trabajo, incluyendo la motivación y la comunicación con los empleados, individual o grupal, así como el contacto estrecho y cotidiano con los individuos, con el objetivo de conseguir mejores resultados hacia las metas de equipo y de la organización.

La empresa donde se llevó a cabo el estudio de investigación es una empresa de venta y distribuidora de electrodomésticos para el hogar en Zacapa, la presente investigación ayudara a la empresa a conocer su proceso de dirección como comunicación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, motivación y liderazgo; incluye recomendaciones para la mejora a partir de la oportunidades detectadas. La empresa no debe pasar por alto el tema de dirección puesto que engloba elementos y procesos que se enfocan en fortalecer a la empresa, sí construye y se identifica al empleado, motivándolo a sentirse parte de la misma.

La fase de dirección que se analizó en la empresa objeto de estudio cumple al logro de objetivos organizacionales, por lo que la empresa debe mantener y orientar las fases de dirección con diferentes actividades para integrar al personal, y así ayudar a reforzar los

indicadores que presentaron fortalezas en la investigación de campo y darle importancia a los indicadores que presentaron debilidad, para seguir manteniendo una dirección favorable dentro de la organización.

El estudio que se realizó pretendió analizar la fase de dirección, se comprendió con el marco referencial, marco contextual donde se presenta los antecedentes y situación actual de la investigación en la empresa objeto de estudio. El marco teórico, el planteamiento del problema, objetivos generales y específicos, orientan a la investigación el elemento de estudio, indicadores y alcances y limitaciones entre otros.

I. MARCO REFERENCIAL

1.1 Marco contextual

En la presente investigación se hace mención a distintos trabajos previos y artículos con el tema de estudio; a continuación se citan los siguientes:

1.1.1 Antecedentes

Granados, (2014) en su tesis "Evaluación del clima organizacional en el colegio nivel medio de la cabecera departamental de Huehuetenango", planteando como objetivo general determinar los resultados de la evaluación del clima organizacional en un colegio de nivel medio de la cabecera departamental de Huehuetenango, estableciendo en uno de los indicadores la dirección es el hecho de influir, mandar y motivar a los colaboradores en sus tareas diarias. Por medio de la dirección las metas se ven ejecutadas ya sea de manera eficiente o deficiente, dependiendo del tipo de dirección que se maneje en las organizaciones.

Concluyó que el estilo de dirección que se maneja dentro del área de docentes se encuentra saludable, reflejando la educación y confianza que tiene el jefe hacia sus subordinados. Sin embargo en el área administrativa y de personal operativo se necesita mejorar este indicador pues los colaboradores de estas áreas manifestaron que algunas de las órdenes de sus jefes son arbitrarias y se crea un ambiente de desconfianza.

Recomendando que se tomara en cuenta que el estilo de dirección es un indicador a mejorarse, se recomienda optimizar el canal de comunicación, capacitar a los líderes, debido a que algunas veces las órdenes recibidas resultan arbitrarias; y aumentar la motivación del coordinador y director hacia sus subalternos.

Cojulun, (2012), en su tesis "Análisis del Proceso Organizacional y de Dirección para la Productividad" planteo como objetivo general de la investigación determinar

herramientas administrativas que permitan establecer un proceso organizacional y de dirección idóneo, para la productividad en la empresa.

Planteó como conclusión que es importante que cada administrador conozca cuales son realmente las herramientas necesarias para poder dirigir el trabajo y los trabajadores de la empresa y que juntos logren los objetivos planteados.

Por otro lado recomendó que se debe de dar al administrador las herramientas administrativas que el necesita para hacer cumplir los objetivos de la empresa y que el mismo sea el encargado de dar a conocer a los trabajadores la estructura de la empresa.

Mejía, (2010) en su tesis “Estilos de Dirección en la Administración de las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo Integral de la Cabecera Departamental de Quetzaltenango” estableció como objetivo general de la investigación determinar los estilos de dirección que actualmente se desarrollan en la Administración de las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo Integral, de la cabecera departamental de Quetzaltenango, a través de los siguientes indicadores: liderazgo, comunicación y motivación.

Concluyó que los dirigentes de las organizaciones utilizan algunas herramientas administrativas, para motivar a su personal, entre las cuales se encuentra: proporcionarles todo lo necesario para el desarrollo de sus actividades laborales, no atemorizarlos para que cumplan con sus funciones, brindarles confianza, compartir con ellos experiencias y conocimientos a través de reuniones, etc.

Recomendó que deben mejorar y fortalecer las deficiencias o debilidades que presentan su liderazgo, a través de capacitaciones que les ayuden a desarrollar mayores habilidades y destrezas gerenciales.

Marco, “Concepto, importancia, y principios de la dirección. Argentina: El Cid Editor apuntes”, (2009). La dirección a través de ella se logra las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional. La dirección eficientemente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización establezca relaciones con los empleados.

Guzmán, (2005) en su tesis “Elementos de Dirección que deben considerarse para Minimizar la Rotación de Personal en los Departamentos de Atención al Cliente en las Empresas de Servicio Telefónico” fijó como objetivo general de la investigación establecer los elementos de dirección que ayudan a lograr la permanencia de los Asistentes de Atención al Cliente en la empresa.

Concluyendo que los elementos de dirección que ayudaron a minimizar la rotación de personal, fueron la motivación, capacitación, desarrollo, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.

Recomendó aplicar una propuesta elaborada de elementos de dirección que ayudan a minimizar la rotación de personal, para darle seguimiento a cada uno de éstos.

1.1.2 Datos generales de Zacapa

a) Ubicación geográfica

De acuerdo a la Municipalidad de Zacapa, *Servicio de información municipal* (2008), éste departamento, El 29 de junio de 1821 por disposición de las Cortes de España se dio a Zacapa el título de Villa, es elevado a la categoría de Departamento por Decreto número 30 del Organismo Ejecutivo, de fecha 10 noviembre 1871. Se sitúa al noroeste de Guatemala en la zona llamada Oriental, limitando al norte con los departamentos de Alta Verapaz e Izabal, al este con Izabal y la República de Honduras, al sur con los departamentos de Chiquimula y Jalapa, y al oeste con el departamento de El Progreso.

El clima que predomina en la región es cálido, con temperatura anual de 27 grados centígrados, con una máxima de 38.9 y mínima de 21.3, siendo los meses de marzo y abril los más cálidos. La extensión territorial es de 2,690 km², localiza en la latitud de: 14°58'21" y longitud de 89°31'42", su altitud es de 185 m SNM (sobre el nivel del mar), la población es de 225109 habitantes.

La humedad relativa durante el registro en 2012 de la INE alcanzó el 75.9% aproximadamente y el menor nivel de humedad que se a registrado es del 73.3%. La cabecera departamental de Zacapa está compuesta por diez municipios: Estanzuela, Río Hondo, Gualán, Teculután, Usumatlán, Cabañas, San Diego, La Unión y Huité.

Etnia

Zacapa es un departamento ladino; en el municipio donde se encuentran grupos indígenas es en La Unión, del grupo lingüístico Ch'orti', aunque los habitantes de este municipio casi no lo hablan. Según las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística el 4.39% son indígenas, el 94% no indígenas y el 1.52% ignorado.

Producción industrial

La industria minera en Zacapa no se ha explotado, existen diversidad de minerales como plata, cobre, hierro, un poco de oro, en especialidad se encuentran los famosos mármoles y piedra calcáreas. Uno de los minerales que se encuentra en cantidades apreciables es el cromo, el cual era antiguamente exportado. El mármol que normalmente se saca, tanto blanco como vetado, es de calidad superior. Existen también fincas dedicadas a la industria de madera que en su mayoría se encuentran en vías de explotación.

De acuerdo al INE (Instituto Nacional de Estadística) en las proyecciones 2012 de las doce divisiones de gastos que integraron el IPC (Índice del Precio al Consumidor) que se presentaron en la región indicaron que los Muebles, artículos para el hogar con el 4.12% lo que ocupa como cuarto lugar en el Índice. Considerando la forma de como las

empresas están legalmente constituidas en 2011 la Sociedades Anónimas ocupan un segundo lugar con el 15.4% como tipo de empresas.

1.1.3 Situación actual

a) Antecedentes de la distribuidora y venta de electrodomésticos

Los productos electrodomésticos son artículos que funcionan mediante energía eléctrica, en otros términos son aquellos aparatos que tienen un uso semblante y que utilizan gas combustible. La empresa distribuidora de productos electrodomésticos para el hogar, nace con el fin de distribuir y vender productor para el uso cotidiano en el hogar, su función era distribuir en el oriente del país de Guatemala las marcas líderes en el mercado.

El mercado guatemalteco, cuenta con varias opciones de necesidades que satisfacen al consumidor y usuario; varias de estas opciones es el mercado de electrodomésticos, el cual cuanta con una demanda alta por el avance de la tecnología, así como el crecimiento de las necesidades del cliente en su casa, lugar de trabajo o negocio propio. De acuerdo con la variedad del mercado, la comercialización libre y la globalización de productos de uso personal, la cantidad de intermedios de diversas marcas se han penetrado en el área de electrodomésticos.

Por el crecimiento de demanda de aparatos electrodomésticos para el hogar, la dependencia común; el uso de los electrodomésticos y el cambio de costumbre son una forma que ha adoptado la vida de la población. Lo que ha llevado al incremento de empresas dedicadas a este negocio, ha provocado competencias en marcas y precios, beneficiando únicamente al cliente. Este tipo de negocios se ven afectados por el tipo de negocio, que se relacionan con la capacidad de adquisición del cliente, así como las fechas de temporadas altas, este tipo de empresas esta canalizada a un segmento de la población económica clasificada como media.

La empresa nace en julio del año 1979, como empresa individual. Fue fundada por el padre de quien ahora son los propietarios, toma la decisión en servir al mercado del

oriente de Guatemala mediante una distribuidora propia, con el fin de facilitar un mejor servicio al mercado, al fallecer el padre, los hijos le dieron otra visión a la empresa; con la herencia aumentaron la cantidad de artículos, para la venta y así ampliando más el negocio.

Entonces, desde ese año a la fecha, con 35 años en el mercado de Guatemala, la empresa y las marcas, han ocupado un lugar predominante entre los favoritos del consumidor final. En el año 1997, la empresa cambia su razón social a Distribuidora, S.A., para efecto de lograr una mayor identificación de la distribuidora con la Casa Matriz.

El 01 de enero de 2006, la Distribuidora de Electrodomésticos, S.A., absorbió los activos de la empresa individual, para crear una sola empresa, la distribuidora individual existe ante la Superintendencia de Administración Tributaria como una empresa inactiva, la empresa ha permitido implementar en forma importante la oferta de productos.

Distribuidora de Electrodomésticos, S.A., ha mantenido el liderazgo en productos electrodomésticos para el hogar. Esta misma ha venido revolucionando cada año, aumentando sus ventas continuamente, ha ganado prestigio y tradición entre los clientes, esto ha aumentado el crecimiento de número de clientes.

Visión

Ser la empresa proveedora número uno en la diversidad de líneas de productos de la mejor calidad y servicio altamente satisfactorios para el hogar, preferida por los consumidores de Guatemala. Así como mantenernos como una empresa sólida con accesibilidad, que busca y promueve el desarrollo de todos los que participan en ella.

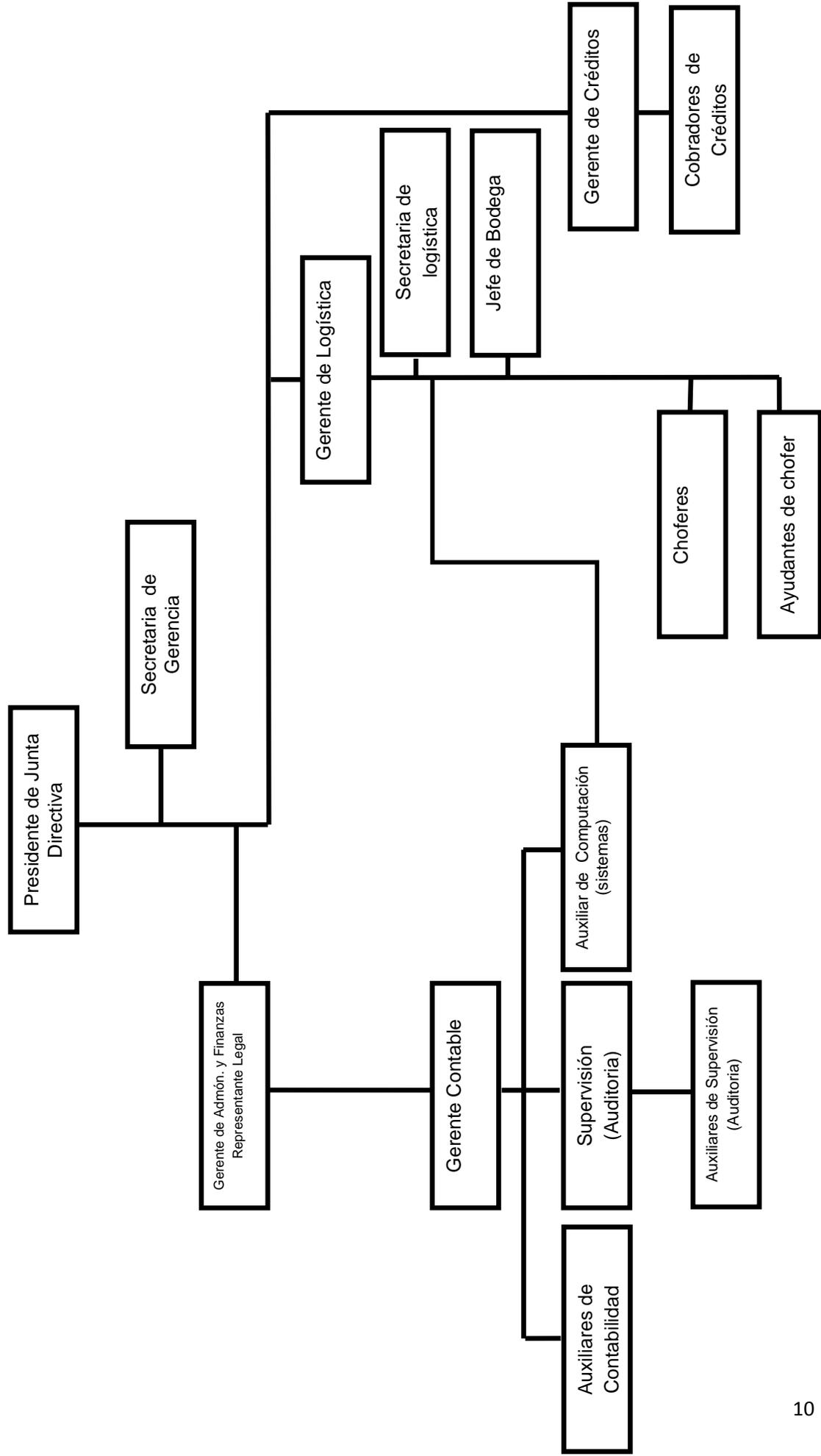
Misión

Superar las expectativas de nuestros clientes con productos de calidad e innovadores. Dando servicios ágiles y amables creando un ambiente agradable que nos posicione en

la mente de los consumidores, como la mejor opción de compra, generando vínculos permanentes y positivos.

Enseguida se presenta el organigrama de la empresa Distribuidora, S.A.:

Figura No. 1
Organigrama Distribuidora de
Electrodomésticos S.A.



Junta Directiva: son los propietarios de la distribuidora y se encarga de guiar y supervisar todas las acciones realizadas por la alta gerencia.

Secretaria de gerencia: es responsable de ejecutar las labores secretariales, así como prepara, tramitar y controlar los documentos generados en las convocatorias a sesiones o reuniones, manteniendo discreción sobre los asuntos confidenciales de la empresa.

Gerente de administración y finanzas y Representante legal: se encarga de supervisar y coordinar la administración de los bienes patrimoniales, dispone la ejecución de inventarios físicos de los bienes, también determina la política contable de la organización, le asigna responsabilidad sobre el manejo económico financiero y contable de la empresa, sujetándose a las políticas financieras y normas internas de la organización con representación, investido de funciones ejecutivas y administrativas y como tal, tiene a su cargo la representación legal de la empresa.

Gerente contable: Se encarga de toda la parte contable de la empresa, elabora estados financieros, encargándose que las cuentas contables tengan los datos correctos, así mismo registra operaciones y cumple las obligaciones fiscales de los contribuyentes.

Auxiliares de contabilidad: Su función es realizar tareas propias de la contabilidad, como la causa de diferentes hechos económicos de la empresa como, compras, ventas, sueldos, pago servicios, etc., así como el manejo y control de inventarios, le manejo y control de inventarios, manejo de cartera, proyección de estados financieros, declaraciones tributarias.

Supervisión (Auditoria): se encarga de supervisar el área de asesoría contable, así como verificar y analizar los registros contables y financieros que se realizan.

Auxiliares de supervisión (Auditoria): se encarga de brindar ayuda al supervisor de auditoría, verificando y analizando los registros contables y financieros.

Auxiliar de computación (Sistemas): su función es ver el funcionamiento del equipo, como la instalación, operación, mantenimiento de los equipos, y programas de computación, asesorando el uso de los mismos, reporta las fallas que puedan presentarse en los programas y equipos.

Gerente de logística: es responsable del funcionamiento, coordinación y organización del área logística de la empresa, tanto del nivel de producto, supervisar y gestionar el personal a su cargo, así como distribuir a los clientes los pedidos de mercadería en tiempo y forma.

Secretaria de logística: ayuda a la gerencia de logística a tramitar la regularización de la asistencia y solicitud de recibo, realiza y recibe llamadas telefónicas, realiza otras funciones asignadas por la gerencia de logística.

Jefe de Bodega: se encarga de controlar todas las actividades relacionadas con el control de los productos que se encuentran en bodega, está pendiente del trabajo del personal que se encuentra a su cargo; verificar la existencia de todos y cada uno de los artículos en bodega, diligencia los formatos de entrada y salida de bodega, así como del recibo y acomodo de mercadería.

Choferes: se encarga de hacer las entregas de pedidos al cliente, cargar y descargar la mercadería, cuidar la mercadería asignada así como del vehículo asignado.

Ayudante de chofer: su función es ayudar al chofer de reparto, al cargar y descargar la mercadería del camión para su entrega a domicilio.

Gerente de créditos: se encarga de coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar y verifica el registro de las mismas.

Cobradores de créditos: ayuda a recuperar pagos de créditos vencidos, también informan a los clientes sobre los pagos pendientes y la fecha de vencimiento en los que se espera que paguen.

1.2. Marco teórico

1.2.1. Dirección

- **Etimología**

La palabra dirección proviene del verbo *dirigere*; éste se forma a su vez del prefijo *di*, intensivo, y *regere*: regir, gobernar. Este último deriva del sánscrito *raj*. que indica *preeminencia*. Hay una similitud con la palabra administración ya que la dirección es el corazón o esencia de la administración. (Reyes, 2007).

Robbins y Coulter, (2010), describen la dirección como una función administrativa que pretende involucrar en trabajar con personas y por medio de ellas cumplir con los objetivos organizacionales. Motivar, dirigir y otras acciones involucradas con dirigir al personal.

La dirección es el hecho de influir en las personas para que se involucren a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. La cual el liderazgo incluye a seguidores y las personas tienden a seguir a quienes le brindan medios de satisfacción de sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que la dirección suponga motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación. (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012).

Por lo anterior la dirección consiste en la ejecución de planes para realizar actividades con eficiencia y eficacia dándoles un estímulo a los empleados para así alcanzar los logros y las metas de la empresa, estimulándoles motivación y dando una comunicación eficiente dentro de la misma. Esta trata con las personas que al final influyen con el logro o fracaso de la empresa.

Para Reyes, (2007: 384), “La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones, ya se tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas”.

Para Münch, (2010: 105), “la dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio del liderazgo”.

Por otro lado Bateman y Snell, (2009: 20), establecen:

La dirección como la función de la administración que involucra los esfuerzos de los directivos para estimular el buen desempeño de sus empleados. Dirigir es estimular a las personas a desempeñarse mejor. Incluye la motivación y la comunicación con empleados, individual o grupalmente, así como el contacto estrecho y cotidiano con las personas y la guía e inspiración hacia metas de equipo y de la organización.

- **Importancia de la dirección**

Münch, (2007: 50), indica que todas las etapas del proceso administrativo revisten igual importancia, es en la dirección donde se realiza todo lo planeado y se ejecutan propiamente todos los elementos de la administración, a tal grado que en muchas ocasiones se confunden los conceptos administrar y dirigir.

La dirección es una parte importante de la empresa, porque durante la planeación y organización esta pone en curso los lineamientos, así mismo la dirección determina la integridad de los empleados y en la productividad, la importancia de la calidad reflejada en los logros y metas estableciendo una comunicación eficiente para el funcionamiento de la empresa.

- **Principios de dirección**

De acuerdo con Münch, (2010: 115), menciona los principios que todo ejecutivo debe tomar en cuenta durante el proceso de dirección:

1. **Resolución del conflicto:** Los problemas deben resolverse cuando aparecen, ya que el no tomar una decisión cuando se origina un conflicto ocasiona que éste se magnifique y después sea irresoluble.
2. **Aprovechamiento del conflicto:** Los conflictos y obstáculos deben visualizarse como oportunidades ya que obligan al directivo a pensar en soluciones y nuevas estrategias.
3. **Impersonalidad de mando:** Cuando un directivo o jefe emita una orden es necesario que explique a sus colaboradores que ésta surge por una necesidad de la empresa, en otras palabras, no debe existir prepotencia ni abuso de autoridad.
4. **Coordinación de intereses:** Los objetivos de todas las áreas deben relacionarse para lograr la misión y la visión organizacional, de tal forma que todos los miembros de la empresa encuentren en el logro de los objetivos la satisfacción de sus objetivos individuales y un sentido de vida en su trabajo.
5. **De la vía jerárquica:** Es indispensable respetar los niveles jerárquicos establecidos en la estructura formal, de tal manera que al emitir una orden sea transmitida a través de las líneas de comunicación definidas en la organización, de lo contrario surgen conflictos, fugas de responsabilidad y debilitamiento de autoridad.

- **Fases o etapas de la dirección**

Reyes, (2007:386) conceptualiza las fases o etapas de la dirección de una empresa debe suponer:

- a. Que se *delegue* autoridad, ya que administrar es “hacer a través de otros”.
- b. Que se ejerza esa *autoridad*, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, auxiliares, etc.
- c. Que se establezcan canales de *comunicación* a través de los cuales se ejerza y se controlen sus resultados.

- d. Que se supervise el ejercicio de la autoridad en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

1.2.2 Comunicación

Para Robbins y Coulter, eds. (2013: 297), “la comunicación es exactamente: el proceso de transferir información, significado y comprensión, del emisor al receptor.”

Robbins y Coulter, (2010: 315), define “la comunicación es la transferencia y la comprensión de significados. Lo primero que debemos observar en esta definición es el énfasis en la transferencia de significado. Esto quiere decir que si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo.”

Bateman y Snell, (2009: 20), describen que la comunicación es la forma de transmisión de información y del significado de una parte a otra mediante el uso de símbolos compartidos.

Por lo anterior la comunicación sirve para transmitir información y recibirla mediante los elementos el cual se necesita un emisor, receptor y un mensaje para que haya comunicación cabe mencionar que la comunicación es un elemento importante en una organización ya que por medio de ella se pueden crear relaciones interpersonales con cada uno de los trabajadores de la empresa.

Koontz y Weihrich, (2007: 350), manifiesta “la comunicación se aplica a todas las fases de la administración, es de importancia particular en la función de liderazgo. La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, que debe entenderla”.

Para Reyes, (2007: 390), “comunicación, es un proceso mediante el cual los conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros”. Para los autores antes mencionados la comunicación es relevante en las organizaciones porque trae beneficios esenciales para que un administrador pueda ejercer el liderazgo en

forma efectiva. Cuando hay una buena comunicación entre las personas no existirán conflictos entre las mismas y esto traerá un beneficio a la empresa, la cual la empresa tendrá mejores resultados de productividad y confianza en todo el personal de la misma.

a. Funciones de la comunicación

Robbins, et al., (2010: 315), manifiestan que “la comunicación desempeña cuatro funciones principales: Control, motivación, expresión emocional e información” en otras palabras la comunicación es importante para la relación que tiene el crecimiento interpersonal y comunicación que hay entre las personas, para así tener una alta comunicación efectiva en cuanto a la información requerida y a la evaluación de metas contribuyendo a la iniciativa de motivación y al obtener un comportamiento adecuado.

Robbins y Judge, (2013: 375), define la función de la comunicación en cuatro puntos “Muchas de las interacciones de comunicación que se llevan a cabo en una organización tienen la función de permitir la expresión de sentimientos y la satisfacción de necesidades sociales”.

1. La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros. La organización tienen jerarquías de autoridad y reglas formales que se exige acaten los empleados.
2. La comunicación favorece la motivación porque les aclara a los individuos lo que deben hacer, que tan bien lo están haciendo y como podrían mejorar si su rendimiento fuera insatisfactorio.
3. Un grupo de trabajo es la principal fuente de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan tanto sus frustraciones como sus sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación ofrece un medio para la expresión emocional.

4. La última función de la comunicación consiste en facilitar la toma de decisiones. La comunicación proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, gracias a la transmisión de los datos requeridos para identificar y evaluar las alternativas.

Haciendo énfasis a los autores anteriores la comunicación se lleva a cabo en una empresa o en un grupo al interactuar en el desempeño de una o más funciones, las funciones de la comunicación están relacionadas una a otra por lo que ninguna la hace más importante que las otras, para conseguir un desempeño eficaz, los grupos deben mantener una forma de control con los integrantes, estimularlos para que actúen, permitir la expresión emocional y tomar decisiones.

b. Proceso de comunicación

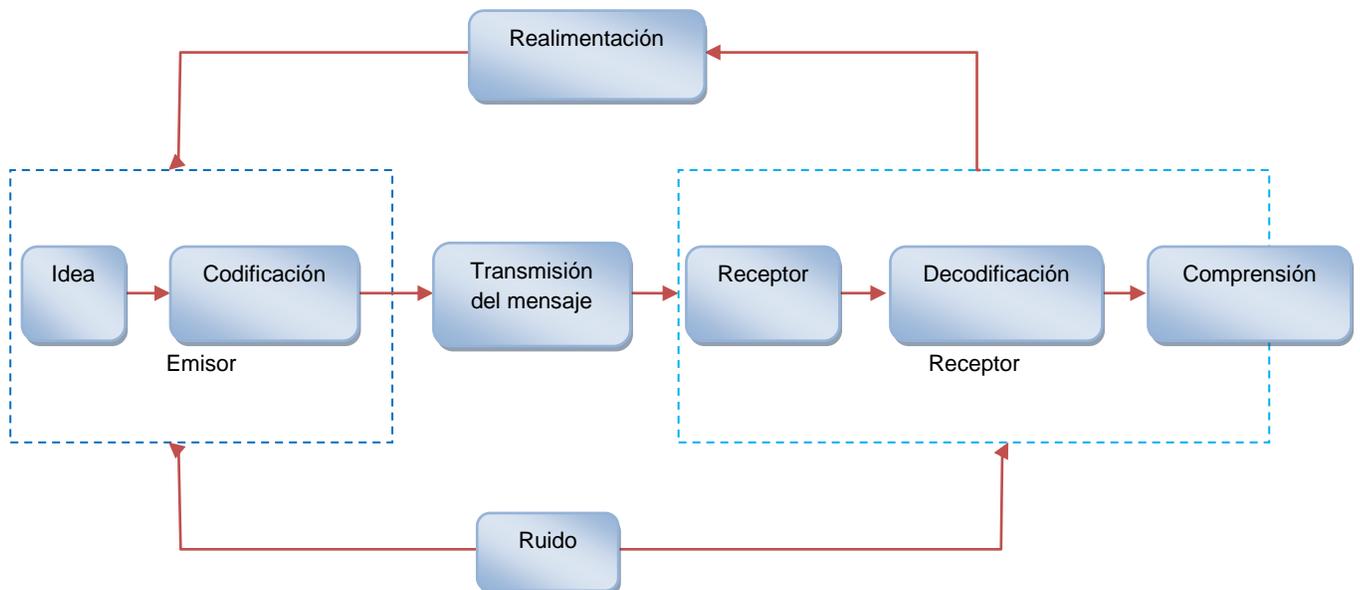
Para Robbins, et al., (2010: 316), el modelo básico del proceso de comunicación implica, cuatro acciones y cinco componentes. Las cuatro acciones son: codificar, enviar, recibir, y decodificar. Los cinco componentes son: Emisor, mensaje, medio, ruido y receptor.

Para llevar a cabo la comunicación existe un proceso en él se tiene un propósito, de transmitir un mensaje, por medio de un canal, la cual es transmitido del emisor al receptor, cuando el mensaje que se transmite del emisor por medio de una forma simbólica a eso se le llama codificación, por lo que cuando el receptor recibe el mensaje por medio de un canal, el cual transfiere el significado del mensaje al receptor a esto se le llama decodificación; dentro de la comunicación está sujeto el ruido que es la que altera la interferencia de la retroalimentación, y la trasmisión del mensaje.

Algunos ejemplos de la interferencia del ruido son la estática telefónica, la falta de atención del receptor y el sonido de las maquinas o personas que hayan alrededor. Cabe mencionar que cualquier interferencia en la comprensión es ruido, por lo que puede provocar una distorsión en cualquier parte del proceso de comunicación.

Koontz y Wehrich, (2007), elaboran un diagrama del proceso de comunicación el cual incluye al emisor, la transición de un canal seleccionado y el receptor, se elabora en la siguiente figura:

Figura No. 2
Modelo de proceso de comunicación



Fuente: Koontz, y Wehrich, (2007) *Elementos de administración. Un enfoque internacional*, (7ª. Ed.)

El proceso de comunicación es fundamental y universal; se presenta cada vez que ocurre la comunicación, no importando la cultura y la organización. Todas las acciones y componentes del proceso de comunicación siempre son los mismos en cualquier lugar.

c. Formas de comunicación

Dentro de la comunicación existen diferentes formas de cómo comunicárselas cuales son verbal y no verbal; para Hitt, Black, y Porter, (2006: 493), La comunicación puede ocurrir tanto de modo verbal como no verbal. El administrador eficaz debe entender cada forma tiene características y aspectos específicos.

Hitt, Black, y Porter, (2006: 494) define las formas de comunicación a continuación:

✓ **Comunicación verbal**

La comunicación verbal no solo trata de palabras habladas, es la forma de como el mensaje que se está enviando se pueda transmitir el significado de este. La comunicación verbal puede ser: oral y escrita.

- **Comunicación oral:** Es la forma en la que el emisor transmite su mensaje en la forma hablada al receptor, esta es flexible para ambas partes puede ser interactiva dependiendo de las circunstancias, la comunicación tiene la desventaja que lo que se está comunicando sea erróneo y no se entienda lo que se quiere decir exactamente.
- **Comunicación escrita:** Cuando se envía el mensaje de forma escrita, como cartas, memorandos, correo electrónico y otros, cabe la posibilidad que las palabras que se quiere transmitir al emisor no sea erróneo.

✓ **Comunicación no verbal**

“Una amplia gama de acciones, o la ausencia de éstas, tiene el potencial de comunicar. La forma en que usted se viste, pronuncia las palabras, emplea ademanes, manipula utensilios, muestra expresiones faciales y establece la distancia física con el receptor, son algunas de las múltiples formas que adopta la comunicación no verbal”. (Hitt, A. et. al. 2006: 494).

d. Comunicación formal e informal

Robbins y Coulter, (2010), definen dos tipos de comunicación, la formal es cuando se tiene acuerdos y una cadena de mandos para realizar trabajos específicos. Por ejemplo, cuando un gerente le pide a un empleado que complete una tarea, esa es comunicación formal; también lo es cuando un empleado le comunica un problema a su gerente. Se puede realizar atreves de canales como: manuales, cartas, memorando, reuniones laborales, conferenciar, boletines entre otros; la informal no está definida por

una jerarquía estructural, se puede observar cuando hablan al caminar por el pasillo, comedor, en cualquier otras que surjan, incluso sucede cuando los empleados forman amistades y se comunican unos con otros. Aquí, no se transmite la comunicación formal, porque se permite que los empleados satisfagan sus necesidades de interacción social y se crean canales alternativos de comunicación que son más rápidos y mas eficientes, como: el teléfono, correo electrónico o conversaciones personales.

Los mismos autores, establecen las maneras cómo puede fluir la comunicación organizacional, a continuación se describen.

- Comunicación hacia abajo: es la comunicación que fluye de un gerente a los empleados, para informar, dirigir, coordinar y evaluar a los empleados, cuando se establecen las metas, describen los puestos , les informan políticas y procedimientos organizacionales, se puede tener lugar en cualquier otro método de comunicación.
- Comunicación hacia arriba: los gerentes dependen del personal para obtener información, los empleados deben mantener informados a los gerentes. En donde informa de como se sienten, presentan informes de rendimientos y sugerencias, asi como quejas, solicitan sesiones informales para discutir problemas con sus superiores.
- Comunicación horizontal: es la comunicación que se da entre los empleados en un mismo nivel organizacional, para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación. Pueden surgir conflictos si no mantienen informados a los gerentes sobre las decisiones o acciones que han tomado.
- Comunicación diagonal: es cuando se cruzan las ideas de trabajo y los niveles organizacionales, la comunicación seda entre diferentes áreas. Por ejemplo, un analista de crédito se comunica directamente con un gerente regional de marketing, para hablar sobre un cliente.

e. Medios de comunicación

Para Hitt, et. al. (2006: 495), es usual que en el término de medios de comunicación es la forma de cómo o a través de que método el emisor transmita su información al receptor. En las organizaciones existen varios medios de comunicación que pueden aplicarse, por la que varían la relación personal y directa cara a cara, la cual pueden ser impersonales e indirectos, y son usuales es las empresas. Algunos medios existen entre ambos extremos están las conversaciones telefónicas, los mensajes electrónicos, las cartas, los memorandos y los informes.

Según Hitt, et. al. (2006: 495), Hay diferentes medios que tienen diferentes conjuntos de características como:

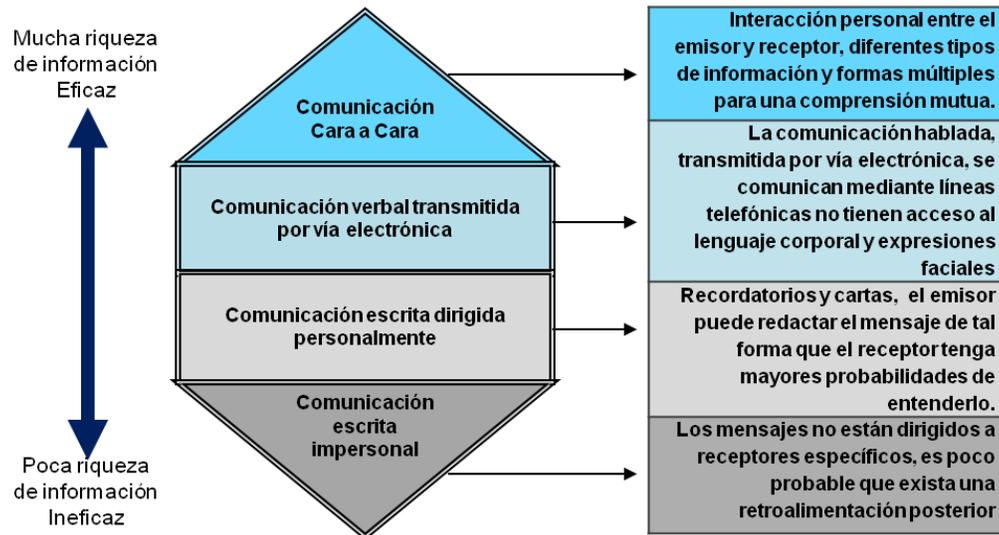
- Naturaleza personal-impersonal
- Velocidad de envío y recepción
- Disponibilidad de claves múltiples para ayudar a que los receptores obtengan el significado exacto de los mensajes.
- Oportunidad de recibir retroalimentación inmediata y continua del receptor.

El termino de resumir la naturaleza de estas características se le llama la riqueza de los medios o riqueza de información, para Jones, y George, (2010: 572), “riqueza de información es la cantidad de información que puede aceptar un medio de comunicación y la medida en que el medio permite a emisor y receptor llegar a un entendimiento común.”

La riqueza de los medios, se refiere a los distintos medios que se clasifican como eficaces o ineficaces, con la base de facilitar la capacidad del significado compartido, Hitt, et. al. (2006: 572); la riqueza de los medios es importante para la comunicación de los administradores, porque se da un énfasis diferente de los medios en las distintas capacidades de transmitir el mensaje.

Figura no. 3

La riqueza de información de los medios de comunicación



Fuente: Elaboración propia con base en Jones y George, (2010) y Hitt, Black, y Porter, (2006)

f. Canales de comunicación

Los canales de comunicación son fundamentales dentro de la comunicación, hay dos tipos de canales: formales e informales, la cual ambos son una parte esencial para el funcionamiento de la empresa, lo que significa que uno no sustituirá al otro.

Hitt, et. al. (2006: 499), define dos tipos de canales:

- **Canales formales de comunicación:** Rutas autorizadas, planeadas y reguladas por la organización, y que se conectan en forma directa con su estructura oficial.
- **Canales informales de comunicación:** Rutas que la organización no especifica de antemano, sino que se desarrollan a través de actividades comunes y habituales de las personas en el trabajo.

1.2.3 Relaciones interpersonales

López, (2006), define las relaciones interpersonales como las capacidades que poseen al desenvolver y conocerse con otras personas dentro de la sociedad, deben

desarrollarse de la forma que facilite la convivencia con los individuos que forman el entorno familiar, social y laboral.

Según Fernández y Tejada (2009) indican que la base de las relaciones entre puestos se encuentra en las relaciones de trabajo y cuando una persona inicia una jornada laboral no deja ninguno de los problemas, aspiraciones y frustraciones. Aspecto, que junto con la personalidad de cada persona, puede verse trasladado en un pilar de la empresa a través de las relaciones interpersonales.

Las relaciones interpersonales se refiere al dialogo que se dan entre las personas por medio de la transmisión y recepción de pensamientos, creencias, hechos, actitudes y sentimientos. Implica la interrelación con nuestros semejantes y tiene como objetivo responder y escuchar adecuadamente, compartir información, mantener una comunicación eficaz, ampliar y mejorar las relaciones (Madrigal, 2004).

La riqueza de las relaciones humanas, radica en la construcción e intercambio de nuevas experiencia y conocimientos, en el proceso existe la dificultad para relacionar, comprender, así como llegar a un acuerdo positivo, según Candela, (2006), puede no tener complicaciones cuando se comparten ideas, necesidades e interese comunes; es por ello que se dice que las relaciones interpersonales llegan a ser convivencias positivas entre hombre y mujeres las cuales serán permanentes, al igual, como a personas de diferentes edades, cultura, religión o raza.

Por lo anterior las relaciones interpersonales es el dialogo de compartir información con el objetivo de ser escuchado y ampliar ciertos comportamientos necesarios para nuestro desarrollo en una sociedad así mismo obtener información y ciertos beneficios a la sociedad.

a. Importancia de las relaciones interpersonales

López (2006), indica que las relaciones interpersonales tienen un rol importante en el desarrollo global de la persona, por medio de ella, se obtienen importantes fuerzas

sociales del entorno más rápido que favorecerán a su adaptación. A lo contrario, puede provocar carencia de habilidades las que tendrán rechazo, aislamiento y, llegaran afectar el limitante de la calidad de vida.

A lo largo de la vida de las personas se establecen grandes relaciones, como se dan con los padres, los hijos e hijas, así como también amistades con compañeros de estudio y trabajo. Se intercambian la forma de sentir y ver las cosas, como también comparten necesidades, interés y afectos entre los mismos. Con las experiencias, sentimientos, valores, conocimientos las personas son únicas. Por eso que estas diferencias es donde se establece la riqueza de las relaciones interpersonales.

El ser humano por consiguiente se relaciona con otros individuos, intercambian formas de vivir, construyen experiencias y conocimientos, pero también las diferencias puede tener dificultades para relacionar, ya que debe hacerse un esfuerzo por comprender a los demás, así mismo llegando a mutuos acuerdos.

Luciem y Pierre, (2007), manifiestan que unos de los aspectos más relevantes en las relaciones entre las personas es la comunicación, por medio de ella se intercambian ideas, experiencia y valores; también se transmiten sentimientos y actitudes. La comunicación abre formas para expresarse y saber sobre uno mismo, de los demás y del entorno en que se vive.

b. Relaciones interpersonales en el trabajo

López (2006), define que las relaciones interpersonales en el trabajo, es un aspecto importante en las empresas, al entender las relaciones que existe entre los compañeros de trabajo y los mandos de altos niveles administrativos, al observar las diferencias personales y culturales en la relaciones interpersonales ayudara a mejorarlas.

La mayoría de veces, las personas con el hecho de mantener su puesto de trabajo, depender generalmente de conocer y llevar a la práctica las habilidades sociales, establece y mantiene relaciones adecuadas que permitirán al ser humano a

desenvolverse con eficacia en el ámbito laboral, y no al desempeñar las tareas productivas.

c. Perfeccionar las relaciones interpersonales

Luciem y Pierre, (2007), define que uno de los pilares fundamentales para lograr estabilidad del ser humano es vivir en sociedad es de donde sale disfrutar de las relaciones humanas en armonía. Así mismo, al saber la satisfacción y el placer de disfrutar de estas y la complejidad de no tenerlas.

Las relaciones interpersonales que se ponen en práctica los programas destinados a mejorar el ambiente laboral, tener una vida feliz tiene como factor importante la constitución de equipos de trabajo que tengan buenas relaciones a impulsar cada vez a ejecutivos y directivos tanto a aplicarse en propia la capacidad en las relaciones humanas. El estrés en los seres humanos implica ambientes de conflictos y con discordias, amenaza vistosamente la eficiencia y productividad de empresas y diversas instituciones, siempre producto de experiencias de insatisfacción o el riesgo, predominando el antagonismo, resentimientos y desconfianzas.

d. Relaciones interpersonales saludables

Littaver (2008), indica los problemas en las relaciones no son saludables, son parte de la condición humana, para lograr relaciones saludables en un trabajo de toda la vida. Al encontrar una manera de real relaciones amorosas con firmeza en la familia, las amistades, los compañeros de trabajo y demás personas en la vida, como reclamar la vida dentro de las relaciones interpersonales aprender a relacionarse con amor en vez de reaccionar por culpa o manipulación también la relación que se tiene con Dios y la que se tiene con uno mismo.

1.2.4 Trabajo en equipo

Cuando los miembros de un equipo de tareas conocen sus objetivos, participan de manera responsable y entusiasta en ellas y se apoyan entre sí, realizan un trabajo en equipo. (Newstrom, 2011: 331).

Bateman, y Snell, (2009: 506), describen que los equipos bien administrados son fuerzas poderosas que pueden dar todos los resultados deseados.

Trabajar en equipo implica trabajar colaborando con otras personas que forman parte de ese equipo de trabajo, es decir, comprometiéndose en conjunto con las personas miembros del equipo, forman el equipo. Desarrollar las demás tareas implica realizar el liderazgo existente, el trabajo en armonía, responsabilidad, creatividad, organización, cooperación entre quienes participan en ese equipo de trabajo. El trabajo en equipo requiere que los miembros que formen parte de él tengan las mismas metas y objetivos para llevar a cabo la tarea encomendada. (Manual trabajo en equipo; 2011)

Un equipo es un número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables, grupos de personas dotadas de facultades para el cumplimiento de metas grupales. (Koontz y Wehrich, 2007)

Trabajar en equipo implica compromiso hacia las actividades que van fluyendo de una manera rápida y eficiente, trabajar en equipo constituye en que las responsabilidades del trabajo o las actividades sean compartidas por sus miembros para trabajar de una forma más efectiva, beneficiando a todos en la empresa. Trabajar en equipo es la forma de actuar, al tomar acciones coherentes y no como un conjunto de individuos con flexibilidad.

a. Importancia del trabajo en equipo

Según, Revista Finmex Innovación financiera, la importancia del trabajo en equipo tiene un impacto positivo bidimensional, no sólo se trata de obtener tiempos más cortos en todos los procedimientos realizados, sino también de obtener resultados de mayor calidad y consistentes con las metas trazadas. En otras palabras se obtiene un beneficio cualitativo y cuantitativo como producto del trabajo sinérgico bien encaminado y orquestado.

Toda empresa debe considerar seriamente el trabajo en equipo, no solamente como algo ocasional o anecdótico, sino como una práctica diaria sistematizada y bien reglamentada. Cuando se consigue esto, sólo se pueden esperar resultados óptimos en tiempos breves que finalmente son altamente valorados por los clientes que reciben el producto o servicio, a la par de crear un ambiente laboral amigable y distendido que tiene un impacto positivo en el estado de ánimo de los trabajadores y personal de la empresa

b. Beneficio de los equipos de trabajo

- El trabajo que el equipo desarrolla se hace de mejor manera y en menor tiempo.
- El trabajo en equipo es algo que se aprende.
- Las personas se cansan menos y la empresa se vuelve un lugar agradable.

c. Tipos de equipos

Para Robbins, (2013: 310), describe que los equipos de trabajo pueden fabricar productos, brindar servicios, negociar acuerdos, coordinar proyectos, dar asesorías y tomar decisiones. También describe cuatro tipos de equipos más comunes en una organización.

1. Equipos para resolver problemas

Los equipos para resolver problemas rara vez tienen autoridad para implementar en forma restringida cualquiera de las acciones que recomiendan. Los equipos solían ser conformados de cinco a 12 empleados que cubrían un horario por un mismo departamento y se reunían unas horas por semana para analizar de manera de como incrementar la calidad y eficiencia, así como también mejorar el entorno laboral en la organización.

2. Equipos de trabajos autodirigidos

Los equipos para resolver problemas solo hacen recomendaciones. Algunas empresas han llegado más lejos y han creado equipos que no únicamente resuelven problemas, sino también implementen soluciones y se hagan responsables por los resultados.

Los equipos de trabajo autodirigidos son grupos de empleados, por lo general de 10 a 15 individuos, que llevan a cabo tareas muy relacionadas o interdependientes, y que sumen muchas de las responsabilidades de sus supervisores. Dichas tareas por lo general incluyen planear y programar el trabajo, asignar tareas a los miembros, tomar decisiones operativas, enfrentar los problemas, y trabajar con proveedores y clientes.

Los equipos de trabajo autodirigidos por completo incluso seleccionan a cada uno de sus miembros y evalúan su desempeño. Los puestos de supervisores ven reducida su importancia y en ocasiones hasta se descartan.

Las investigaciones señalan sobre la eficacia de los equipos de trabajo autodirigidos y no han sido uniformemente positivas. Esta clase de equipos no suelen manejar muy bien los conflictos.

3. Equipos transfuncionales

Están formados por empleados a un nivel jerárquico similar, pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea. Actualmente la mayoría de las empresas usan con frecuencia equipos transfuncionales sería difícil que una empresa grande funcione sin ellos. Muchas empresas forman estos equipos para coordinar proyectos complejos.

Los equipos transfuncionales son un medio eficaz para lograr que el personal de distintas áreas de una organización, o incluso de distintas organizaciones, intercambie información, desarrollen ideas nuevas, resuelva problemas y coordine proyectos difíciles. Estos equipos no son fáciles de administrar, pues es frecuente que en las primeras etapas de desarrollo consuman mucho tiempo, mientras sus integrantes aprenden a trabajar con la diversidad y la complejidad.

4. Equipos virtuales

Los tipos de equipos descritos anteriormente realizan el trabajo cara a cara. En cambio, los equipos virtuales utilizan tecnología de computación para reunir a miembros que

están dispersos físicamente con el propósito de alcanzar una meta común. Las personas colaboran en línea con medios de comunicación como redes de área extendida, videoconferencias o correos electrónicos, ya sea que los separe una oficina o estén en distintos continentes. Los equipos de trabajo son tan ubicuos y la tecnología ha avanzado tanto que tal vez sea un error llamarlos “virtuales”.

A pesar de su ubicuidad, los equipos virtuales enfrentan dificultades especiales. Estos pueden fallar porque implica menos empatía social y menor interacción directa entre sus miembros.

Newstrom, (2011: 331), hace mención sobre algunos aspectos del trabajo en equipo:

d. Ciclo de vida del equipo

Los individuos cuando empiezan a trabajar en puestos interdependientes, usualmente pasan por varias etapas mientras se va avanzando se aprende a trabajar como equipo dentro y fuera de la organización. Newstrom, (2011:331), las etapas del desarrollo de equipo no contiene un forma rígida, aunque si representa un patrón más extendido y predecible durante el tiempo en que el equipo se mantiene unido.

- **Formación:** Cuando los miembros comienzan a compartir e intercambiar información personal común, se empiezan a conocer y aceptarse unos a otros, empiezan a compartir ideas y a preguntar sobre las comisiones y objetivos, empezando a centrar su atención en las actividades del grupo. Se mantiene un ambiente agradable, con cortesía, la duda está en el aire, y las interacciones son frecuentemente más cuidadosas.
- **Conflicto:** Cuando hay competencia de los miembros por un estatus, buscan puestos de control relativo y disputan sobre la apropiada dirección del grupo. Surgen tensiones entre los miembros cuando interfieren las presiones externas, a medida que hay discrepancia. Si estas tensiones no se enfrentan, podría surgir antipatía que baje el rendimiento del progreso del grupo.

- **Normalización:** Comienzan avanzar juntos de una forma cooperante y que hace tener un equilibrio a prueba en las fuerzas desafiantes. Aparecen normas grupales para guiar el comportamiento individual, las funciones se aclaran, los sentimientos que se comparten son más evidentes.
- **Desempeño:** Los roles funcionales se desempeñan e intercambian cuando los grupos empiezan a madurar y aprenden a manejar retos fluidos de manera eficiente. Por lo tanto, afloran sentimientos de logro prematuros por errores cometidos, desmoralización de los aspectos de éxito y complacencia de los miembros.
- **Conclusión:** Los grupos, comités y equipos de proyectos más exitosos se separan (o cambian su composición) tarde o temprano. Su alejamiento se denomina conclusión, porque requiere finalizar relaciones sociales estrechas y vuelven a las tareas permanentes avanzando a otros puestos. La etapa de conclusión es un suceso frecuente con la llegada de las organizaciones flexibles, porque trabajan con grupos temporales.

e. Problemas potenciales de los equipos

Es agradable ver a los equipos eficaces en acción. Sus miembros se sienten identificados y comprometidos con el éxito de logros y metas de la empresa, tienen valores comunes en cuanto a la calidad del producto, la seguridad y la satisfacción del cliente, compartiendo responsabilidades sobre un proyecto terminado a tiempo.

Aunque, en los grupos pueden haber varios tipos de problemas que afrontar. Tres problemas que pueden haber en los equipos conflictivos pueden ser el cambio de miembros y el tiempo perdido en actividades sociales.

- **Cambio en su composición:** En cuanto a la complejidad y dinamismo, el trabajo en equipo es sensible en los aspectos del ambiente organizacional. Un trabajo en equipo crece lentamente, pero este en ocasiones cae con rapidez. Por ejemplo, los

cambios y transferencias de las personas intervienen con la relación y el crecimiento del trabajo en equipo.

- **Holgazaneo social:** Por lo común existen otros problemas potenciales. Es difícil tomar responsabilidad del hecho de separarse de líneas clásicas de autoridad. Las causas que del holgazaneo social pueden ser la percepción de división de trabajo injusto, poca motivación para lograr algo, la creencia de que los compañeros de trabajo son flojos.
- **Falta de confianza:** Un consultor identificó cinco impedimentos importantes para construir equipos cohesivos. Entre estas están la falta de atención a los resultados del equipo, no exigir que las personas rindan cuentas de sus metas, falta de compromiso con el esfuerzo del grupo, renuncia a intervenir en debates y conflictos y ausencia de confianza. Los miembros se sienten inseguros, tensos y reservados. Por lo que la que sufrirá consecuencias sobre la toma de decisiones lenta, moral baja y malas relaciones con los clientes será la empresa.

f. Ingredientes de los equipos eficaces

Entre los factores comunes de los equipos eficaces está la integración cuidadosa, compartir información, una dirección clara y metas cuantificables para la rendición de cuentas, recursos suficientes, integración y coordinación, flexibilidad e innovación, y la estimulación de la apertura de aprendizaje.

Dicho análisis se enfoca en cuatro factores importantes: ambiente de apoyo, habilidades adecuadas y claridad de papeles, metas superiores y premios de equipo.

Robbins, et. al. (2013), describe que un equipo con eficacia, será capaz de realizar tres cuestiones:

1. Dedicar suficientes esfuerzos para cumplir tareas en niveles aceptables en cantidad y calidad,
2. Obtener conocimiento y aptitudes suficientes para llevar a cabo su trabajo,

3. Utilizar adecuadamente estrategias al aplicar eficacia su esfuerzo, su conocimiento y sus aptitudes.

1.2.5 Motivación

Para Robbins, et al., (2010: 341), “la motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y perseverancia”.

Bateman y Snell, (2009: 470), indican que “la motivación es la fuerza que vigoriza, dirige y mantiene los esfuerzos de una persona”.

Según Koontz y Weihrich, (2007), la motivación es un término general que se aplica a todos los impulsos, anhelos, necesidades, deseos y otras fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que hacen lo que creen que satisfará esos impulsos y deseos e inducirá a los subordinados a actuar de la manera deseada.

“La motivación como la habilidad para incitar a la acción a los subordinados, de tal forma que trabajen para conseguir los objetivos de la organización. La motivación está directamente relacionada con las emociones del individuo y, normalmente, refleja el esquema de valores, necesidades y creencias de la persona”, (Moyano, Bruque, Maqueira, Fidalgo, y Martínez, 2011: 121)

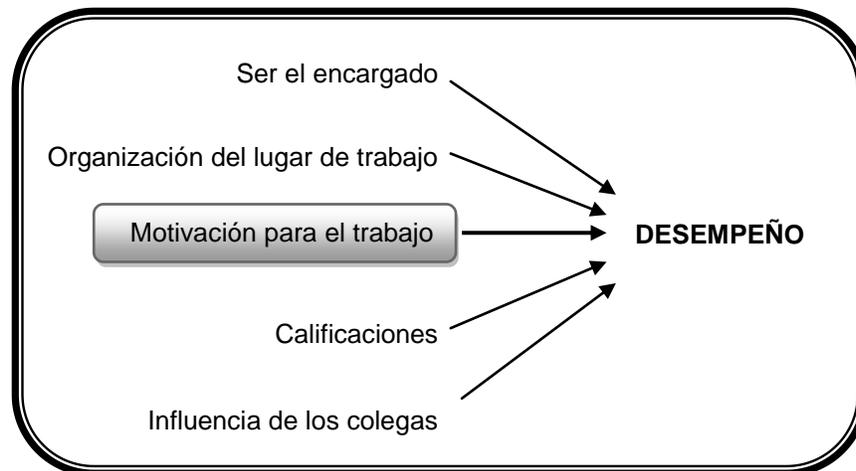
Hellriegel, Jackson y Slocum, (2009: 458), conceptualizan “La Motivación es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos”.

La motivación es la labor más importante de la dirección, puede utilizarse como una herramienta para aumentar el impulso necesario para mejorar el comportamiento, por la cual mientras más fuerte sea la necesidad, más fuerte será la motivación, las personas

se difieren por su impulso motivacional, por lo que su motivación será diferente de una situación a otra, por lo tanto caemos en el error de creer que la motivación es un rasgo personal.

Figura no. 4

Principales determinantes del desempeño en el trabajo



Fuente: Amaru, A., (2008) *Administración para emprendedores*.

La motivación para el trabajo se deriva de una interacción compleja entre los motivos internos de las personas y los estímulos de la situación o ambiente.

Los motivos internos son: Las necesidades, aptitudes, intereses, valores y habilidades de las personas. Estos motivos individualizan a cada persona lo que hacen que todas sean diferentes una de otras. Cada persona puede realizar tareas y actividades específicas y no otras, porque siente atracción por actividades determinadas y esto hace que evite otras; valora ciertos comportamientos y menosprecia otros.

Los motivos externos son: estímulos o incentivos que la empresa ofrece. Podrían satisfacer necesidades y despertar intereses y sentimientos o representar recompensas deseadas. Son motivos externos todas las recompensas que ofrece la compañía, desde el salario y los beneficios hasta el ambiente de trabajo, los colegas y el estilo de liderazgo del jefe.

a. Temas en el estudio de la motivación

Reeve, (2010: 9), el estudio de la motivación incluye un extenso rango de suposiciones, hipótesis, teorías, hallazgos y campo de aplicación, hay diversos temas grupales que integran los rangos antes dichos dentro de un área de estudio, que incluyen los siguientes:

- La motivación beneficia a la adaptación.
- Los motivos dirigen la atención y preparan la acción.
- Los motivos varían a través del tiempo e influyen en el flujo continuo del comportamiento.
- Existen tipos de motivaciones.
- La motivación incluye tanto las tendencias de aproximación como las de evitación.
- El estudio de la motivación revela lo que la gente quiere.
- Para prosperar, la motivación necesita condiciones de apoyo.
- No existe nada más práctico que una buena teoría.
-

b. Tipos de motivación

Reeve, (2010: 81), define dos tipos de motivación que existen; motivación intrínseca y extrínseca.

• Motivación intrínseca

“La motivación intrínseca es la propensión inherente a involucrarse en los propios intereses y ejercer las propias capacidades y, al hacerlo, buscar y dominar desafíos óptimos” (Deci y Ryan, 1985b) citado por Reeve, (2010:83). Esta nace de manera espontánea de las necesidades psicológicas y de los esfuerzos innatos de crecimiento. La motivación intrínseca es experimentada por las personas que tienen necesidades psicológicas dentro de sí, estas necesidades nacen cuando las personas reciben apoyo y se cultivan por el ambiente y por las personas con las que se tiene una relación.

- **Motivación extrínseca**

Reeve, (2010: 84), define “la motivación extrínseca proviene de los incentivos y consecuencias en el ambiente, como alimento, dinero, alabanzas, atención, calcomanías, estrellas doradas, privilegios, fichas, aprobación, becas, dulces, trofeos, puntos adicionales, certificados, premios, sonrisas, reconocimiento público, una palmada en la espalda, galardones y diversos planes de incentivos”.

La motivación extrínseca para Reeve, (2010), surge de un contrato conductual de “haz esto y obtendrás aquello”; existe como una motivación de “para lograr” (como “haz esto para lograr aquello”). “Esto” es el comportamiento solicitado, y “aquello” es el incentivo o consecuencia extrínseca.

c. Necesidades de la motivación

Jones y George, (2010), Las necesidades de la motivación son expectativas del resultado de la motivación de las personas al tener un desempeño de nivel alto. La teoría de la necesidades de la motivación da a entender la motivación de aportar un trabajo valioso y desempeño de alto nivel influye a que una persona se sienta motivada, un gerente determina que necesidades busca la persona en satisfacer su trabajo y asegurar que reciba resultados de satisfacción cuando tenga un desempeño alto, para el logro de objetivos en la empresa.

La teoría más conocida sobre la motivación es la jerarquía de las necesidades de Maslow, la cual propuso que dentro de cada persona existe un conjunto de cinco necesidades básicas, las cuales motivan la conducta, al igual propuso un nivel mínimo de necesidades insatisfactorias en el principal motivador, también argumenta que cada nivel de la jerarquía de necesidades debe satisfacerse por completo antes de que la siguiente necesidad se vuelva dominante.

Figura no. 5
Jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente: Elaboración propia con base a Jones y George, (2010) y Amaru, (2008)

d. Factores de motivación.

Hellriegel, et. al., (2009: 479), hace mención de los factores que se encuentran en la motivación. Los factores de la motivación son aspectos del contexto de la organización que hacen que los empleados tengan sentimientos positivos. Algunos factores de la motivación son los logros, el desafío del trabajo, la responsabilidad, el reconocimiento, el avance y el crecimiento, (Hellriegel, et. al., 2009: 479). Algunos de los factores de motivación para Hellriegel son:

- **Reconocer la fuerza del reconocimiento.** Como un motivador es más efectivo para motivar a los empleados.
- **Brindar un trato justo a las personas.** Los empleados son sensibles a muchos aspectos del contexto de la organización, las personas se sientan enfadadas si consideran que no están recibiendo un trato justo.

- **Razones de equidad.** Las proporciones y la comparación pueden ser muy complejas. Factores que son bastante difíciles de cuantificar y comparar.
- **Metas de la comparación.** Los empleados comparan su compensación con la de sus pares, un sentimiento de inequidad e insatisfacción.
- **Reacciones ante la percepción de inequidad.** Las personas están insatisfechas por lo que tratan de hacer algo al respecto. De manera habitual los empleados tienen seis opciones a su alcance para tratar de reducir su sentimiento de inequidad.

Así, ellos pueden:

- ✓ Incrementar sus insumos (por ejemplo, tiempo y esfuerzo) para justificar su recompensa más alta cuando piensan que ésta es excesiva en comparación con la de otros;
- ✓ Disminuir sus insumos para compensar su recompensa más baja cuando piensan que les pagan un salario muy bajo;
- ✓ Cambiar la compensación que reciben por medio de acciones legales y de otro tipo (por ejemplo, formar un sindicato, presentar una querrela o irse del trabajo antes de la hora de salida);
- ✓ Modificar sus comparaciones al seleccionar a otra persona para diferenciarse;
- ✓ Distorsionar la realidad razonando que la inequidad está justificada, o salirse de la situación (renunciar al empleo) si no pueden resolver la inequidad.

e. Efecto en la motivación

Bateman y Snell, (2009), describe que para que la motivación sea alta, las expectativas, instrumentalidades y valencia de todos los resultados deben ser altas. Una persona no estará altamente motivada si:

1. Cree que no puede desempeñarse suficientemente bien como para ganar las recompensas que sabe que la compañía da a los empleados de buen desempeño (alta valencia y alta instrumentalidad, pero bajas expectativas).

2. Sabe que puede hacer el trabajo y está bastante seguro de cuál será el resultado final (por empeño, una promoción o una transferencia), no obstante, no desea estos resultados, o bien cree que habrá también consecuencias negativas, que pesan más aquéllos (alta expectativas y alta instrumentalidad, pero baja valencia).
3. Sabe que puede hacer el trabajo o quiere uno o varios de los resultados que éste podría ganarle (una evaluación favorable sobre su desempeño, un aumento o una promoción, por ejemplo), pero al mismo tiempo cree que, sin importar cuán bueno sea su desempeño, no obtendrá lo que busca (alta expectativas y valencia positiva, pero baja instrumentalidad).

1.2.6 Liderazgo

Robbins, et. al., (2010: 371), describe “el liderazgo es lo que hacen los líderes. Es un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas”. En otras palabras el liderazgo es la forma o el proceso de un líder al guiar e influir en un grupo para alcanzar las metas propuestas.

Para Koontz, Weihrich y Cannice, (2012: 413), liderazgo, “es el arte o un proceso la cual influye en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo, también motivándolos y dirigiéndolos a alcanzar objetivos”.

Según Münch, (2010: 110), “el liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión”.

a. El líder

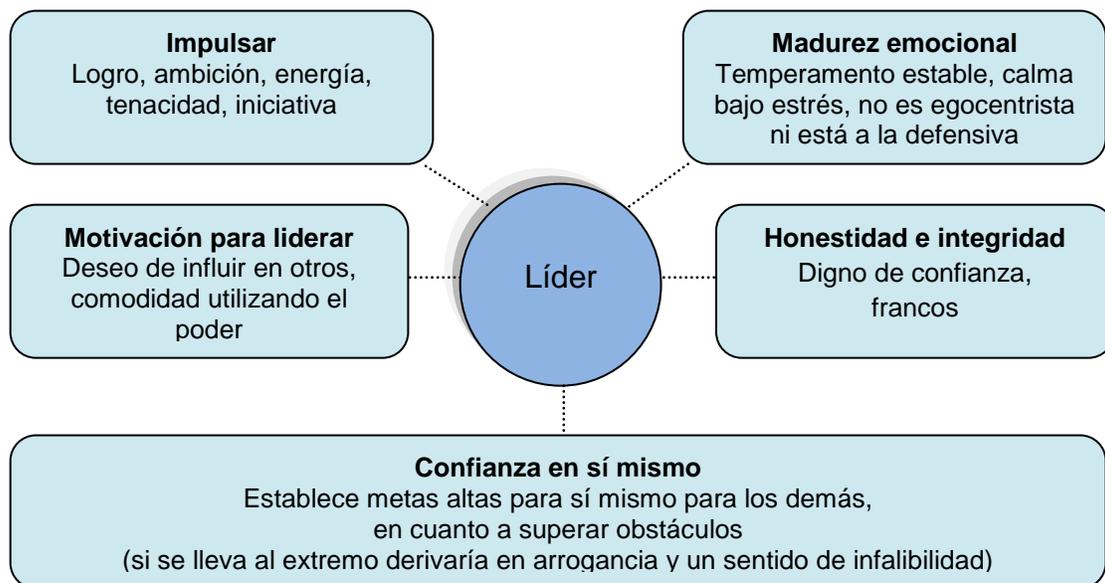
El líder es uno de los principales componentes de la situación, la forma en que se comporta está influenciada por la formación, conocimiento, valores y experiencia, los líderes poseen ciertos rasgos, al igual que diferentes características de personalidad que lo hacen ser diferentes a otros; valora la iniciativa y la libertad. Se dice que el líder

es la persona con la responsabilidad de argumentar y debatir al inspirar seguridad en otras personas.

Todo experto, dice que la importancia del líder es el apoyo necesario que da a la mejora de la calidad al tomar decisiones al motivar y dirigir a los individuos a la realización de objetivos, así como la capacidad de influir en las actitudes, opiniones y acciones de los miembros de un equipo. A un líder se le juzga, al mismo tiempo se le admira por su eficacia, atractivo y bondad sin necesidad de estar dotado de autoridad formal.

Robbins, et. al. (2013), describe que los rasgos de un líder más indicados para predecir el liderazgo eficaz, se destacan el impulso, la motivación para liderar, la honestidad/integridad, la confianza en si mismo y la madurez emocional. Estos rasgos no garantizan que alguien se convertirá en líder, si se convierte en líder, necesariamente será un líder eficaz, son pocos los individuos poseedores de todos los rasgos críticos del liderazgo.

Figura No. 6
Rasgos del Líder



Fuente: Robbins, y Coulter, eds. (2013) *Administración. Un empresario competitivo*. (3ª. Ed.)

b. Perspectivas de líder

Stodgil (1974) citado por Beraun, (2011: 8-9), quien sugiere once perspectivas como líder:

- ✓ Como una función de los procesos de grupo
- ✓ Como parte de la personalidad
- ✓ Como el arte de buscar consenso
- ✓ Como la capacidad de influir
- ✓ Como una forma de persuadir
- ✓ Como conductas o comportamientos específicos
- ✓ Como una relación de poder
- ✓ Como un instrumento para obtener objetivos
- ✓ Como un efecto de la interacción
- ✓ Como un papel o rol
- ✓ Como el inicio de una estructura.

b) Estilos de Liderazgo.

Estilos basados en el uso de la autoridad. Koontz, et al. (2012: 418), clasificaron como los líderes usan su autoridad.

Los líderes son vistos como que aplican tres estilos básicos.

- **Líder autocrático.** Ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige por la habilidad de retener u otorgar recompensas y castigos.
- **Líder democrático o participativo:** Consulta con los subordinados y alienta su participación.
- **Líder de rienda suelta:** Usa el poder muy poco, si lo hace, da a los subordinados un alto grado de independencia.

Estos líderes dependen la mayor parte de subordinados para establecer metas a lograr y su papel es de ayudar a las operaciones de los seguidores al brindarles información. Dentro de la clasificación simple de los estilos de liderazgo hay variación.

Hay variaciones dentro de esta clasificación simple de los estilos de liderazgo. Algunos líderes autocráticos son vistos como “autócratas benevolentes”. Estos líderes escuchan considerablemente todas las opiniones de los seguidores antes de tomar decisiones, que al final la decisión será de ellos. Están dispuestos a escuchar y tomar ideas, así como preocupaciones de los subordinados, a la hora de tomar decisiones estos líderes pueden ser más autocráticas que benevolentes.

Koontz, et al. (2012), también describe dos tipos de liderazgo, los cuales son:

- **Liderazgo transaccional**

El liderazgo transaccional apela a los intereses, en especial a las necesidades básicas de los seguidores. Asimismo, ofrece recompensas materiales o psicológicas, para conseguir que los funcionarios trabajen para alcanzar las metas. Este mismo se refiere al intercambio entre líder y seguidores con el objetivo de que sus intereses coincidan.

Esto puede tomar la forma de una recompensa contingente, en la que el líder clasifica junto con el seguidor, lo que este necesita realizar para ser recompensado por su esfuerzo, recompensa el desempeño y la competencia de acuerdo con algún criterio, establece metas y ofrece incentivos para su realización.

- **Liderazgo transformacional**

La mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder, como las variables situacionales. El liderazgo transformacional es importante para las actitudes y percepciones que sostienen las personas respecto al líder. Los seguidores además de confiar y respetar a su líder, lo idealizan como figura con características excepcionales, algunos rasgos que sobresalen de un líder carismático son: tener convicciones sólidas, autoconfianza y presentar un anhelo fuerte de poder.

Es el liderazgo que logra a los subordinados sobre la conciencia de la importancia de sus puestos y el desempeño para la organización, al igual tienen la consciencia de sus necesidades de crecimiento personal, la que motiva a los subordinados a trabajar en beneficio de la empresa, (Jones y George, 2010: 513).

Para Jones y George, (2010)

Deducen que los gerentes transformacionales son:

- Carismáticos
- Estimulan intelectualmente a sus subordinados
- Muestran consideración de desarrollo

Los subordinados de los gerentes transformacionales

- Están más conscientes de la importancia de sus puestos y de un desempeño de alto nivel.
- Están conscientes de sus necesidades personales de crecimiento, desarrollo y realización
- Trabajan para el bien de la organización y no solo para su beneficio personal.

b) Diferencia entre liderazgo transformacional y liderazgo transaccional

Jones y George, (2010: 515), argumentan que constantemente el liderazgo transformacional se contrasta con el liderazgo transaccional. Los gerentes usan sus poderes de recompensas y coercitivo para impulsar un desempeño alto. Los gerentes realizan un liderazgo transformacional cuando premian a los trabajadores más destacados, regañan o castigan de alguna manera a quienes obtienen resultados insuficientes, así como motivan a sus subordinados por medio del esfuerzo de las conductas deseadas.

Los gerentes que realizan el liderazgo transaccional cuando influyen eficazmente en sus subordinados para que alcancen las metas, al parecer no hacen los cambios drásticos que forman parte del liderazgo transformacional. Varios líderes transformacionales realizan el liderazgo transaccional. Porque recompensan a sus

subordinados por el trabajo bien hecho, a igual advierten y reaccionan ante un desempeño inferior, y cuán importante es tratar con respeto a sus subordinados y ayudarlos a desarrollar su potencial.

Las investigaciones revelan que cuando un lidere practica el liderazgo transformacional, sus subordinados tienden a tener mayor nivel de satisfacción y desempeño en sus labores diarias. Por lo que es probable que los subordinados de los líderes transformacionales confíen más en ellos y en sus organizaciones, y sientan que los tratan con equidad, lo cual influirá positivamente en la motivación en el trabajo.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las empresas buscan una mayor competitividad, valiéndose de distintas estrategias con la finalidad de aumentar la calidad de los productos y servicios, y con ello tener mayor productividad para alcanzar metas y objetivos. La dirección hoy en día es un elemento indispensable en la planificación de estrategias de la empresa, por lo que permite gestionar la motivación de los empleados, entre otros, con el objetivo de conseguir mejores resultados económicos.

La dirección de una empresa constituye en impulsar, liderar y motivar adecuadamente la organización. Dicha fase es importante en una empresa, porque de esta dependen factores como: motivación, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, relaciones interpersonales; por lo tanto se considera básica en el desarrollo de las actividades de la empresa.

En la empresa objeto de estudio, se dedica a la venta y distribución de electrodomésticos, S.A., en el área, ubicada en Zacapa, derivado de la investigación preliminar se observó que en la empresa se manifiesta un ambiente de trabajo que ha venido afectando por diferentes factores como el desempeño y la motivación de los trabajadores, por la cual la actitud de los colaboradores están provocando un bajo rendimiento; esto está perjudicando el aspecto personal de los trabajadores y directivos de la organización ya que influyen directamente en el funcionamiento de la misma.

La poca motivación que impera en la organización perjudica y reduce la capacidad de creatividad, y el compromiso puede impactar negativamente en el desempeño y la productividad de la organización; la comunicación es una parte importante en la empresa, ya que de ella depende la confianza y la interacción que tengan los gerentes con los subalternos. Una falta de comunicación provoca a que se sientan desplazados, fuera de lugar y declina el compromiso con los objetivos organizacionales.

También, se observó que el personal de la empresa al no sentirse motivado y no expresan libremente sus ideas, conlleva a una falta de compromiso con los objetivos a alcanzar. Además cuando los líderes son autoritarios, no permiten la participación de los trabajadores y no los motivan, y a veces se combina con líderes liberales, dando libertad a los trabajadores, frecuentemente intervienen; lo que provocaría inconformidad y confusión en los empleados. Así mismo puede haber interacción social permanente lo que ocasiona una serie de conflictos en el desempeño y sus competencias.

Por todo lo anterior se considera que, la empresa tendría un nivel alto de pérdida de clientes y en el futuro podría incidir en los resultados organizacionales, que afectara significativamente la situación financiera de la empresa, si la conducta se mantiene inadecuada en el cumplimiento de objetivos y metas.

Por lo anterior es importante que la empresa revise como se está desarrollando la dirección para que todo el personal se sientan alentados para realizar sus tareas diarias, así como también deben de identificar el comportamiento de los mismos y reconocer cuales son los factores que están provocando dicho estado de la empresa. Por otro lado los jefes tienen que tomar un papel crucial y hacerse responsable de sus subordinados con el ánimo de motivarlos.

En función de lo anterior, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo la fase de dirección contribuye en el personal de una empresa privada de venta y distribución de electrodomésticos en Zacapa para el logro de los objetivos organizacionales?

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 Objetivo general

Determinar como la fase de dirección contribuye al logro de los resultados y metas de la empresa privada objeto de estudio, para el alcance de los objetivos organizacionales.

2.1.2 Objetivos específicos

- Describir el sistema de comunicación que implementan en el personal de la empresa objeto de estudio para que los procesos fluyan de manera adecuada.
- Analizar como las relaciones interpersonales influyen en el cambio de actitud del personal para organizar las tareas.
- Determinar la importancia que tiene para la empresa el fomentar el trabajo en equipo para el logro del funcionamiento de la misma.
- Enumerar los principales factores de motivación que influyen en el comportamiento a los trabajadores dentro de la empresa para realizar su trabajo.
- Identificar qué tipo de liderazgo ejerce el personal de altos rangos en la empresa para orientar a los empleados a la consecución de metas y objetivos.

2.2. ELEMENTO DE ESTUDIO

Dirección

2.3 DEFINICIÓN DEL ELEMENTO DE ESTUDIO

2.3.1 Definición conceptual

Robbins y Coulter (2010), describe que “Dirección, es cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver conflictos en los grupos de trabajo, influyen en los individuos o equipos cuando trabajan, seleccionan el canal de comunicación más efectivo lidian de cualquier forma con asuntos relacionados con el comportamiento del personal”.

2.3.2 Definición operacional

La dirección de una empresa es el proceso de dirigir correctamente a los individuos de toda la organización, tal en el caso, la empresa privada dedicada a la venta y

distribución de electrodomésticos ubicada en Zacapa, esta fase consiste en explicar y comunicar las tareas a las personas, hacerse cargo de las relaciones interpersonales de la administración para que sus subordinados alcancen los objetivos y metas, ayudan a resolver conflictos en los trabajos en equipo, que los altos mandos busquen motivar a sus subordinados, y guiar los esfuerzos y actividades de cada uno de los miembros de la misma con el propósito que beneficie a ambas partes.

2.3.3 Indicadores

- Comunicación
- Relaciones interpersonales
- Trabajo en equipo
- Motivación
- Liderazgo

2.4 ALCANCES Y LÍMITES

2.4.1 Alcances

La siguiente investigación va enfocada a los trabajadores únicamente. Se delimitó geográficamente a los empleados de la empresa privada dedicada a la venta y distribución de productos electrodomésticos en Zacapa. Esto abarcará como sujetos de estudio a la totalidad de empleados, con la intención de establecer la situación actual sobre las fases de dirección. El período que se llevo para realizar la investigación es el tiempo de los meses de enero a noviembre del año 2015 para obtener los datos específicos.

2.4.2 Limitaciones

Dentro de los límites se encontró poca información documental sobre el tema fases de dirección, se tomaron como referencias bibliográficas para los antecedentes sobre artículos y otros documentos, una de las limitantes fue la poca disponibilidad de tiempo por parte del personal de la empresa, derivado de las distintas responsabilidades que tiene en el puesto.

2.5 APORTE

El propósito de la investigación permitirá proporcionar información real y reciente a la empresa analizar la dirección que define a la empresa objeto de estudio para mantener el rendimiento de sus empleados.

A la Universidad Rafael Landívar la información proporcionada servirá como material bibliográfico misma servirá de guía para futuras investigaciones interesados en el tema y a empresas que busquen el análisis de dirección.

III MÉTODO

La investigación se llevó a cabo en una empresa de venta y distribuidora de productos electrodomésticos, S.A., ubicada en el departamento de Zacapa, para analizar la fase de dirección que impera a los 30 colaboradores de la empresa.

3.1 Sujetos

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

- a. **Sujeto 1: administrativo:** Personas encargadas de dirigir y evaluar las actividades a su cargo.

Tabla No. 1

Puesto	Descripción del Puesto
Gerente de administración y finanzas Representante legal	Se encarga de supervisar y coordinar la administración de los bienes patrimoniales, dispone la ejecución de inventarios físicos de los bienes, tiene a su cargo la representación legal de la empresa.
Gerente Contable	Se encarga de toda la parte contable de la empresa, elabora estados financieros, encargándose que las cuentas contables tengan los datos correctos, así mismo registra operaciones y cumple las obligaciones fiscales de los contribuyentes.
Gerente de logística	Es responsable del funcionamiento, coordinación y organización del área logística de la empresa, tanto del nivel de producto, supervisar y gestionar el personal a su cargo, así como distribuir a los clientes los pedidos de mercadería en tiempo y forma.
Gerente de créditos	Se encarga de coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar y verifica el registro de las mismas.

Fuente: Elaboración propia, información obtenida de la empresa objeto de estudio.

b. Sujeto 2: Operativo: Empleados de la Distribuidora de electrodomésticos quienes desempeñan los siguientes cargos:

Tabla No. 2

Puesto	Descripción del puesto
Auxiliar de contabilidad	Su función es realizar tareas propias de la contabilidad, como la causa de diferentes hechos económicos de la empresa como, compras, ventas, sueldos, pago servicios, etc.
Supervisión (Auditoría)	Se encarga de supervisar el área de asesoría contable, así como verificar y analizar los registros contables y financieros que se realizan.
Auxiliares de supervisión (Auditoría)	Se encarga de brindar ayuda al supervisor de auditoría, verificando y analizando los registros contables y financieros.
Auxiliar de computación (Sistemas)	Su función es ver el funcionamiento del equipo, como la instalación, operación, mantenimiento de los equipos, y programas de computación, asesorando el uso de los mismos, reporta las fallas que puedan presentarse en los programas y equipos.
Secretaria de logística	Ayuda a la gerencia de logística a tramitar la regularización de la asistencia y solicitud de recibo, realiza y recibe llamadas telefónicas, realiza otras funciones asignadas por la gerencia de logística.
Jefe de Bodega	Se encarga de controlar todas las actividades relacionadas con el control de los productos que se encuentran en bodega, está pendiente del trabajo del personal que se encuentra a su cargo; verificar la existencia de todos y cada uno de los artículos en bodega, diligencia los formatos de entrada y salida de bodega, así como del recibo y acomodo de mercadería.

Choferes	Se encarga de hacer las entregas de pedidos al cliente, cargar y descargar la mercadería, cuidar la mercadería asignada así como del vehículo asignado.
Ayudante de chofer	Su función es ayudar al chofer de reparto, al cargar y descargar la mercadería del camión para su entrega a domicilio.
Cobradores de créditos	Ayuda a recuperar pagos de créditos vencidos, también informan a los clientes sobre los pagos pendientes y la fecha de vencimiento en los que se espera que paguen.

Fuente: Elaboración propia, información obtenida de la empresa objeto de estudio.

Tabla No. 3
Perfil de los sujetos

Puesto de trabajo	Número de empleados	Género		Nivel de escolaridad
		F	M	
Gerente de administración y finanzas y Representante legal	1		1	Universitario
Gerente Contable	1		1	Universitario / Diversificado
Auxiliar de contabilidad	3	1	2	Diversificado
Supervisión (Auditoria)	1		1	Diversificado
Auxiliar de supervisión	3	2	1	Diversificado
Técnico de Sistemas	1		1	Diversificado
Gerente de logística	1	1		Diversificado
Secretaria de logística	1	1		Diversificado
Jefe de Bodega	1		1	Diversificado
Choferes	7		7	Primaria / Educación media / Diversificado

Ayudante de chofer	7		7	Primaria / Educación Media / Diversificado
Gerente de Créditos	1		1	Diversificado
Cobradores de Créditos	2		6	Diversificado
Total	30			

Fuente: Elaboración propia, información obtenida de la empresa objeto de estudio.

3.2 Población

Para el presente estudio se realizó un censo en el cual se tomó en cuenta a los gerentes de los departamentos de la organización y se estudió la totalidad de los empleados de la empresa objeto de estudio.

3.3 Instrumentos

Los instrumentos que se utilizó para la presente investigación son:

- **Entrevista dirigida a los Gerente de la empresa de venta y distribución de productos electrodomésticos**

La presente entrevista consta de 26 preguntas dicotómicas y múltiples, con el fin de analizar las fases de dirección.

- **Cuestionario dirigido a los empleados de la empresa de venta y distribución de productos electrodomésticos**

Este cuestionario consta de 25 preguntas dicotómicas y múltiples, con el ánimo de verificar como se aplican los elementos de la dirección en la empresa objeto de estudio.

3.4 Procedimiento

Para realizar la siguiente investigación fue necesario realizar las siguientes actividades:

- Solicitud de autorización a la empresa donde se hará el estudio.
- Realización de investigación preliminar.
- Se estableció el tema de investigación por medio del diagnóstico.

- Se realizó el planteamiento del problema.
- Se definió el objetivo general y específico de la investigación.
- De igual manera se establecieron los alcances y límites de la investigación.
- Detección de elemento de estudio e indicadores.
- Se investigo y recolecto investigaciones previas con relación en el tema para tener base histórica.
- Se recolectó información para la elaboración del marco teórico.
- Se realizo el método de estudio, para estableciendo los sujetos y población.
- Seguidamente se estructuro los instrumentos para la investigación de campo.
- Validación de instrumentos.
- Aplicación de instrumentos a los 30 sujetos de estudio.
- Seguidamente se grafico, interpreto y se realizo la discusión de resultados para confrontarlo con forme a la teoría.
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones.
- Elaboración de la propuesta.
- Presentación del informe final.

3.5 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

La siguiente investigación es descriptiva, ya que es un método científico en la cual se pretende observar y describir el comportamiento de los sujetos, esta misma analiza una situación actual y real y se obtendrán datos válidos y precisos.

Hernández, Fernández, y Baptista, (2010: 80), describen:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es su objetivo no es indicar como se relaciona estas.

La tabulación de los datos estadísticos se realizó en tablas y gráficas de pastel con porcentajes por medio del programa de Excel.

El medio con el cual se utilizara para obtener resultados, será el universo de la empresa en la que se realizo esta investigación se reduce a 4 del personal administrativo y 26 colaboradores del personal operativo, por lo que no es necesario tomar alguna muestra, ya que se trabajo directamente con estas, por lo que se analizó la información obtenida por medio de tablas y gráficas de pastel indicando datos obtenidos

También se utilizó la fórmula para establecer los porcentajes para la interpretación de gráficas de los resultados.

Porcentaje= $t/n (100)$

Donde:

t= total de respuestas a cada pregunta

n= al total de entrevistas y cuestionarios realizados.

100= dará el porcentaje

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de la investigación de campo elaborada en la empresa distribuidora y venta de productos electrodomésticos de Zacapa. En esta se observa la opinión de los colaboradores de la misma.

4.1. Entrevista estructurada a los gerentes de la empresa.

A continuación se presenta los resultados obtenidos en la entrevista que se realizó al personal administrativo de la empresa. (Anexo 1, Entrevista a los gerentes).

Indicador: Comunicación

Tabla No. 1

Sistema de comunicación

Opción de respuesta	Frecuencia
Interacción Personal	4
Medios electrónicos	2
Teléfono	1
Total	7

Fuente: Trabajo de campo, (2015)

Base de datos: Personal administrativo.

Según los resultados obtenidos el total de gerentes respondieron que en la empresa el sistema de comunicación que en primer lugar se utiliza es la interacción personal, ya que tiene mejor comunicación con todo el personal al indicar tareas, los gerentes frecuentemente mantienen una comunicación verbal, seguidamente utilizan los medios electrónicos y el teléfono.

Tabla No. 2
Comunicación con el personal

Opción de respuesta	Frecuencia
Fluida	3
Complicada	1
Total	4

Fuente: Trabajo de campo, (2015)

Base de datos: Personal administrativo.

A través de la tabla anterior, tres de los gerentes consideran que en la empresa la comunicación con el personal es fluida, porque facilita contactarlos y darles información de manera clara.

Tabla No. 3

Efectividad del sistema de comunicación

Opción de respuesta	Frecuencia
Bueno	4
Total	4

Fuente: Trabajo de campo, (2015)

Base de datos: Personal administrativo.

El total de los gerentes de la empresa consideran que la efectividad del sistema de comunicación dentro de la empresa es buena, ya que se controla mejor el resultado de las tareas.

Tabla No. 4

Transmisión de información

Opción de respuesta	Frecuencia
Cada quince días	3
Una vez al mes	1
Total	4

Fuente: Trabajo de campo, (2015)

Base de datos: Personal administrativo.

Tres de los gerentes de la empresa respondieron que la frecuencia en la que transmiten información es cada quince días, para tener mejor efectividad en la elaboración de tareas.

Tabla No. 5
Organizar tareas

Opción de frecuencia	Frecuencia
Una vez a la semana	1
Otros (todos los días) (Ya están definidas)	2
Total	4

Fuente: Trabajo de campo, (2015)
Base de datos: Personal administrativo

De acuerdo a la información, el personal administrativo la mitad afirmó organizan tareas todos los días, ya que permite la fluidez en la elaboración de las actividades.

Tabla No. 6
Efectividad de organizar y coordinar tareas

Opción de respuesta	Frecuencia
Si	4
Total	4

Fuente: Trabajo de campo, (2015)
Base de datos: Personal administrativo

La totalidad del personal administrativo considera que la efectividad con la que se organizan y coordinan tareas es adecuada para el logro de las mismas.

Indicador: Relaciones Interpersonales

Tabla No. 7
Trato amistoso y armonioso

Opción de respuesta	Frecuencia
Siempre	4
Total	4

Fuente: Trabajo de campo, (2015)
Base de datos: Personal administrativo

El personal administrativo respondieron que el trato que se observa y se tienen en las relaciones que conllevan día a día entre los altos rangos y subalternos siempre es amistoso, de armonía y sobre todo respeto, ya que esto beneficia las relaciones con todo el personal.

Tabla No. 8
Cooperación y colaboración dentro de la empresa

Opción de respuesta	Frecuencia
Siempre	4
Total	4

Fuente: Trabajo de campo, (2015)
Base de datos: Personal administrativo

De acuerdo al cuadro anterior, la totalidad de los gerentes están de acuerdo que siempre existe un ambiente de cooperación y colaboración entre los empleados y los mismos, ya que ayuda a tener más confianza a los trabajadores.

Tabla No. 9
Actitud ante a la motivación

Opción de respuesta	Frecuencia
Se observa entusiasmado	2
Muestra actitudes positivas	2
Total	4

Fuente: Trabajo de campo, (2015)
Base de datos: Personal administrativo

Según la investigación realizada, la mitad del personal administrativo respondió, que la actitud que muestran los trabajadores al ser motivados se sienten entusiasmados y la otra mitad respondieron que muestran actitudes positivas ante la motivación, ya que los trabajadores se sienten motivados a trabajar cuando se les motiva.

Tabla No. 10
Relación y confianza entre compañeros

Opción de respuesta	Frecuencia
Si	4
Total	4

Fuente: Trabajo de campo, (2015)
Base de datos: Personal administrativo

De acuerdo al cuadro anterior, el personal administrativo coincidió que el trato que se tiene dentro de la empresa entre subalternos es de una relación amistosa y de confianza, porque así se sienten relacionados con todo el personal.

Tabla No. 11
Actividades dentro de la empresa

Opción de respuesta	Frecuencia
Convivios Navideños	4
Cumpleaños	1
Reuniones Informales	3
Total	7

Fuente: Trabajo de campo, (2015)
Base de datos: Personal administrativo

Las actividades recreativas y de convivencia que más se realizan dentro de la empresa son los convivios navideños, cumpleaños y reuniones informales, ya que todo el personal de la empresa convive unos con otros y toman confianza.

Tabla No. 12

Actitud de las actividades realizada

Opción de respuesta	Frecuencia
Muy satisfactorias	2
Satisfactorias	2
Total	4

Fuente: Trabajo de campo, (2015)

Base de datos: Personal administrativo

Los gerentes de la empresa coinciden que al hacer actividades por parte de la empresa hacia el personal, la actitud es muy satisfactoria y satisfactoria.

Indicador: Trabajo en equipo

Tabla No. 13

Trabajo en equipo

Opción de respuesta	Frecuencia
Si	4
Total	4

Fuente: Trabajo de campo, (2015)

Base de datos: Personal administrativo

El personal administrativo considera que en la empresa se trabaja en equipo, por motivos que si no hay trabajo en equipo, no se pueden realizar las tareas que se le asignan, ya que la mayoría de las tareas, necesitan ser realizadas con ayuda de otros.

Tabla No. 14

Confianza en los equipos

Opción de respuesta	Frecuencia
Si	4
Total	4

Fuente: Trabajo de campo, (2015)

Base de datos: Personal administrativo

La totalidad de los gerentes respondieron a la investigación de campo que confían en sus equipos de trabajo.

Tabla No. 15

Apoyo en los miembros del equipo

Opción de respuesta	Frecuencia
Si	4
Total	4

Fuente: Trabajo de campo, (2015)

Base de datos: Personal administrativo

Los gerentes respondieron que los miembros del equipo se apoyan en todo momento, es una de las cualidades del personal porque hay solidaridad entre ellos, lo cual ayuda cuando hay algún atraso en las actividades.

Tabla No. 16

Reuniones favorables

Opción de respuesta	Frecuencia
Si	4
Total	4

Fuente: Trabajo de campo, (2015)

Base de datos: Personal administrativo

La totalidad del personal administrativo consideran que las reuniones que se realizan con el todo el personal, favorecen a los trabajadores, ya que se resuelven varias dudas sobre las tareas a realizar, ayudando a mejorar el desempeño de las actividades.

Indicador: Motivación

Tabla No. 17
Actividades para motivar

Opción de respuesta	Frecuencia
Si	4
Total	4

Fuente: Trabajo de campo, (2015)
Base de datos: Personal administrativo

Los gerentes afirmaron que la empresa realiza actividades orientadas a motivar al personal, porque un trabajador motivado, realiza sus tareas con agrado.

Tabla No. 18
Tipo de motivación

Opción de respuesta	Frecuencia
Prestaciones	2
Reconocimientos	1
Premios	3
Total	4

Fuente: Trabajo de campo, (2015)
Base de datos: Personal administrativo

El personal administrativo respondió que la empresa realiza actividades para motivar al personal, además que los tipos de motivación que reciben los empleados son: premios, prestaciones y reconocimientos.

Tabla No. 19
Ventajas económicas

Opción de respuesta	Frecuencia
Crecimiento profesional	1
Recreaciones	1
Otros (Precios especiales en artículos)	2
Total	4

Fuente: Trabajo de campo, (2015)
Base de datos: Personal administrativo

Los gerentes respondieron que las ventajas económicas que mayor proporciona la empresa a los empleados son: el crecimiento profesional, recreaciones y cuando los empleados compran algún artículo a la empresa, la misma da precios especiales en artículos.

Indicador: Liderazgo

Tabla No. 20
Liderazgo dentro de la empresa

Opción de respuesta	Frecuencia
Si	3
No	1
Total	4

Fuente: Trabajo de campo, (2015)
Base de datos: Personal administrativo

La mayoría de los gerentes afirmaron que dentro de la empresa existe algún tipo de liderazgo, por la cual si no hay alguien que dirija a los empleados o los grupos de trabajo no se hacen las tareas ordenadamente y con eficiencia.

Tabla No. 21
Tipo de liderazgo

Opción de respuesta	Frecuencia
Democrático	1
Liberal	2
No sabe	1
Total	4

Fuente: Trabajo de campo, (2015)
Base de datos: Personal administrativo

En el cuadro anterior, la mitad del personal administrativo respondió que el liderazgo que más se practica dentro de la empresa es el liberal, porque piden opinión de los colaboradores y dan la confianza a los mismos para que ellos realicen sus actividades como mejor sea la eficacia y eficiencia. Uno de los gerentes no sabe qué tipo de liderazgo se ejerce dentro de la empresa ya que no tienen conocimiento de los tipos de liderazgo que se encuentran.

Tabla No. 22
Surgimiento de líderes

Opción de respuesta	Frecuencia
Si	4
Total	4

Fuente: Trabajo de campo, (2015)
Base de datos: Personal administrativo

De acuerdo con el personal de administración la mayoría considera que se da el espacio y se promueve el surgimiento de nuevos líderes, dan oportunidad a los empleados a desarrollar sus habilidades y tener un crecimiento profesional dentro y fuera de la empresa.

Tabla No. 23
Apoyo al personal

Opción de respuesta	Frecuencia
Si	4
Total	4

Fuente: Trabajo de campo, (2015)
Base de datos: Personal administrativo

Según los resultados obtenidos el total del personal administrativo manifestó que toman en cuenta las necesidades del personal apoyándolos para proporcionarles todo lo que necesitan, para mejorar procesos y dan oportunidad a tomar decisiones para realizar mejor su trabajo.

Tabla No. 24
Apoyo emocional

Opción de respuesta	Frecuencia
Siempre	2
Algunas veces	2
Total	4

Fuente: Trabajo de campo, (2015)
Base de datos: Personal administrativo

El resultado obtenido demuestra que la mitad del personal administrativo respondió, que dan apoyo emocional a los empleados, para la consecución de tareas. Así mismo la otra mitad del personal administrativo manifestó que se da apoyo emocional a los trabajadores algunas veces.

Tabla No. 25
Delegar autoridad

Opción de respuesta	Frecuencia
Siempre	4
Total	4

Fuente: Trabajo de campo, (2015)
Base de datos: Personal administrativo

De los 4 gerentes del personal administrativo manifestaron que siempre delegan autoridad a los colaboradores, cuando los colaboradores están trabajando fuera de la empresa dan la autoridad para que los empleados tomen decisiones como mejor le convenga a ellos y a la empresa.

Tabla No. 26
Confianza en los trabajadores

Opción de respuesta	Frecuencia
Siempre	4
Total	4

Fuente: Trabajo de campo, (2015)
Base de datos: Personal administrativo

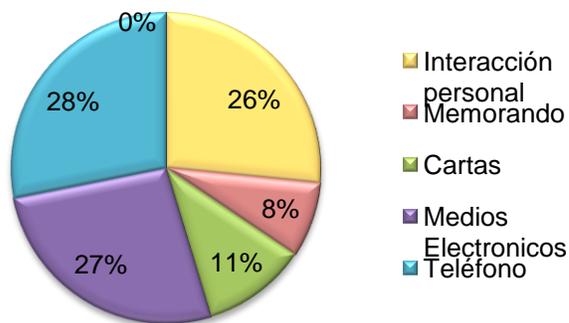
Según los resultados obtenidos la totalidad de los gerentes del personal administrativo manifestaron que tienen confianza en las habilidades del trabajador a la hora de realizar su trabajo, porque los colaboradores se ganan día a día la confianza de ellos al realizar sus tareas con responsabilidad.

4.2. Cuestionario estructurado al personal de la empresa.

A continuación se presenta los resultados que se obtuvo en el cuestionario realizado al personal operativo de la empresa. (Anexo 2, Cuestionario dirigido al personal).

Indicador: Comunicación

Gráfica No. 1
Medios de comunicación que utilizan



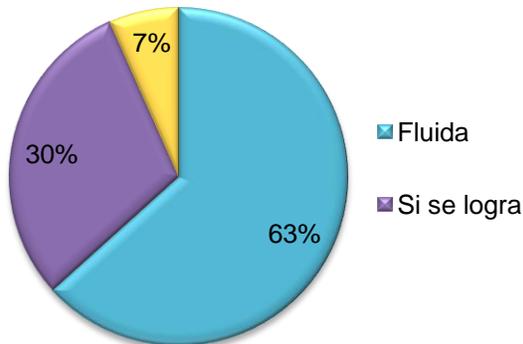
Opción	Frecuencia	%
Interacción personal	17	27
Memorando	5	8
Cartas	7	11
Medios Electrónicos	17	27
Teléfono	18	28
Total	64	100

Fuente: Elaboración propia (2015)

En la gráfica anterior muestra que el 28% del personal operacional considera que el medio de comunicación que más se utiliza dentro de la empresa para transmitir información, es el teléfono, ya que es un medio más fluido para dar información importante, que no se puede hacer directamente cuando se encuentran laborando fuera de la empresa, así mismo la mitad de ellos consideran que es la interacción social y los medios electrónicos, así como también el 8% y 11% se utilizan los memorando y cartas.

Gráfica No. 2

Comunicación con los gerentes



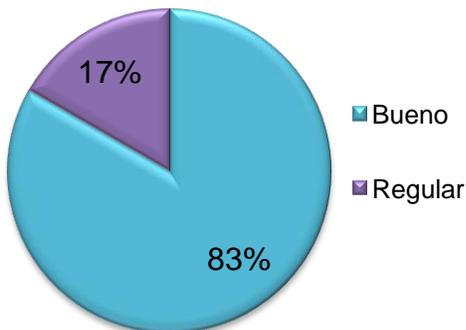
Opción	Frecuencia	%
Fluida	19	63
Si se logra	9	30
Complicada	2	7
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia (2015)

Según los resultados obtenidos el 63% del personal operativo coincidió que la comunicación con los gerentes al transmitir información es fluida y buena, la cual ayuda a la mejora al realizar su trabajo. El 30% manifestó que si se logra, sin embargo el 7% del personal indico que la comunicación dentro de la empresa a veces es complicada.

Gráfica No. 3

Efectividad del sistema de comunicación

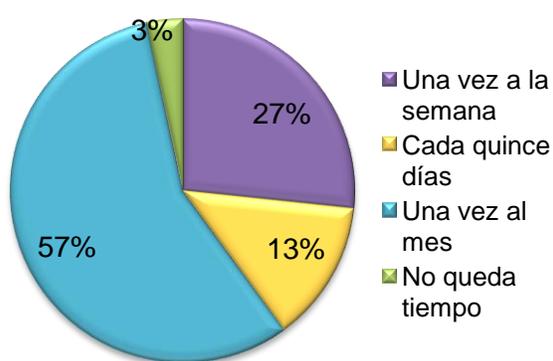


Opción	Frecuencia	%
Bueno	25	83
Regular	5	17
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia (2015)

El resultado obtenido demuestra que el 83% del personal operativo, manifiestan que la efectividad del sistema de comunicación para llegar a un acuerdo con los gerentes es bueno al transmitir información ya que mejora la eficiencia de la misma, el 17% consideran que la comunicación para llegar a un acuerdo con el personal administrativo es regular.

Gráfica No. 4
Reuniones para transmitir información

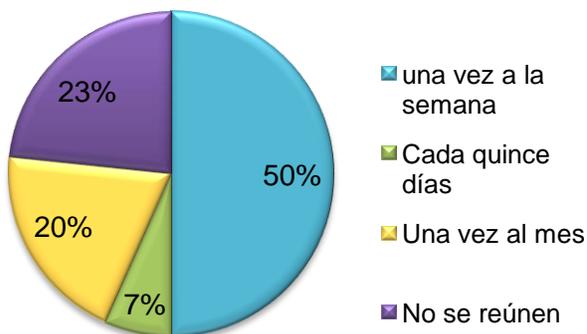


Opción	Frecuencia	%
Una vez a la semana	8	27
Cada quince días	4	13
Una vez al mes	17	57
No queda tiempo	1	3
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia (2015)

De acuerdo con los resultados obtenidos el 57% del personal operativo coincidieron que la frecuencia en que los jefes hacen reuniones para transmitir información es una vez al mes, la cual indicaron que 27% se reúnen una vez a la semana, y el 13% y 3% opinaron que se reúnen cada quince días o no queda tiempo para reunirse.

Gráfica No. 5
Organizan tareas

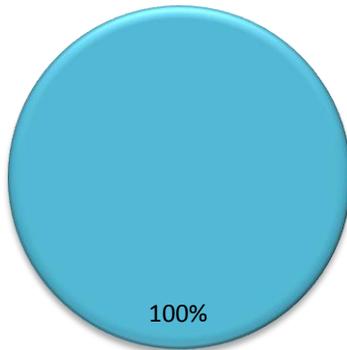


Opción	Frecuencia	%
una vez a la semana	15	50
Cada quince días	2	7
Una vez al mes	6	20
No se reúnen	7	23
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia (2015)

La mitad de los trabajadores indicaron que la frecuencia con la que los jefes organizan tareas es una vez a la semana, 7 de los colaboradores indicaron que no se reúnen, y 6 dijeron que una vez al mes.

Gráfica No. 6
Organizan y coordinan tareas



■ Si

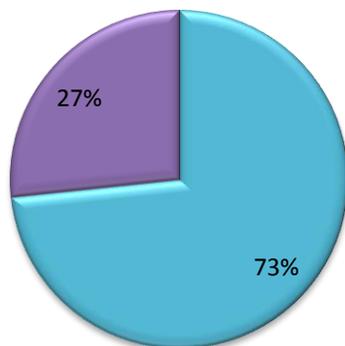
Opción	Frecuencia	%
Si	30	100
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia (2015)

Según los resultados obtenidos en la investigación, la totalidad de los trabajadores coincidieron que la forma en que los jefes organizan y coordinan tareas es adecuada en el seguimiento de logro de objetivos, por lo que genera un compromiso con la empresa y se obtienen resultados satisfactorios.

Indicador: Relaciones interpersonales

Gráfica No. 7
Respeto en la empresa



■ Siempre

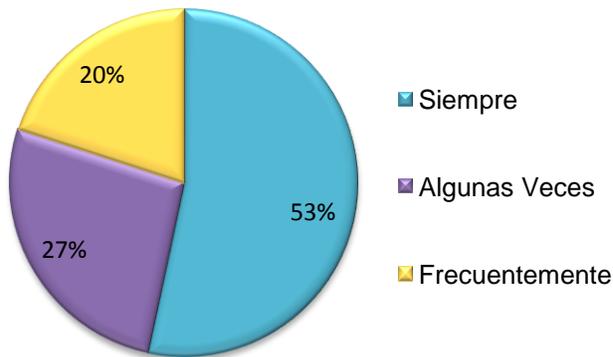
■ Algunas Veces

Opción	Frecuencia	%
Siempre	22	73
Algunas Veces	8	27
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia (2015)

Los resultados obtenidos en la investigación, el 73% de los trabajadores respondieron que son tratados con respeto por parte de los jefes de la empresa, 8 de ellos opinaron que algunas veces los jefes los tratan con respeto.

Gráfica No. 8
Ambiente en el trabajo

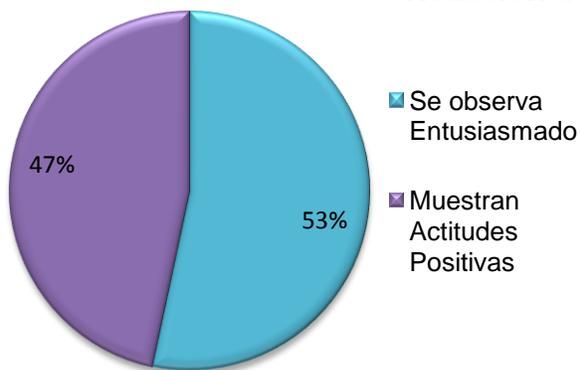


Opción	Frecuencia	%
Siempre	16	53
Algunas Veces	8	27
Frecuentemente	6	20
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia (2015)

De acuerdo con los resultados obtenidos, en cuanto al ambiente que existe en la empresa, 16 empleados manifestaron que siempre hay cooperación y colaboración de parte de sus jefes, 8 de ellos dijeron que algunas veces reciben apoyo de los mismos, y 6 trabajadores respondieron que su colaboración y cooperación es frecuente.

Gráfica No.9
Reacción a la motivación

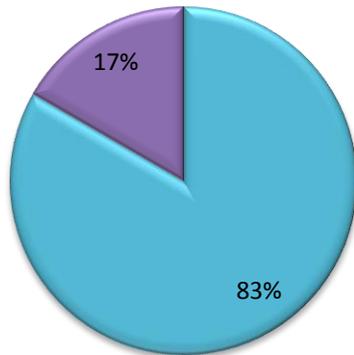


Opción	Frecuencia	%
Se observa Entusiasmado	16	53
Muestran Actitudes Positivas	14	47
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia (2015)

Para la mayoría de los empleados, cuando se le preguntó cómo reaccionan cuando la empresa los motiva, sus respuestas fueron que se sienten entusiasmados, ya que cuando hacen alguna actividad, ellos reciben premios, y trabajan con mas satisfacción, el 47% de ellos respondió que sus actitudes son positivas, porque reciben beneficios cuando la empresa les da motivación a trabajar.

Gráfica No.10
Relación entre compañeros



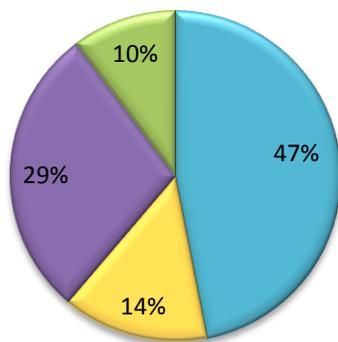
- Si
- No

Opción	Frecuencia	%
Si	25	83
No	5	17
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia (2015)

La relación entre compañeros de trabajo fue calificada que si existe un lazo de amistad y confianza la mayoría de los trabajadores respondieron que por la buena comunicación que existe entre ellos, hacen que las tareas asignadas se hagan con fluidez, lo que favorece el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Gráfica No.11
Actividades de convivencia



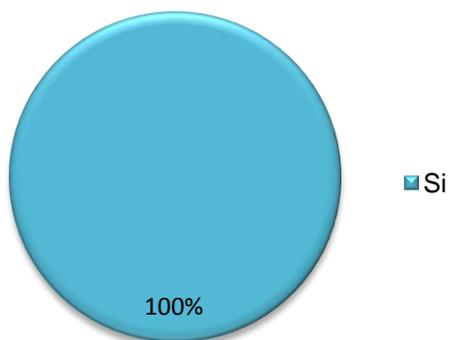
- Convivios navideños
- Días festivos
- Cumpleaños
- Reuniones informales

Opción	frecuencia	%
Convivios navideños	23	47
Días festivos	7	14
Cumpleaños	14	29
Reuniones informales	5	10
Total	49	100

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 47% de los empleados coincidieron que las actividades con que la empresa los motiva más son los convivios navideños, el 29% respondieron que también se le celebra cumpleaños y la minoría dijeron que son los días festivos y las reuniones informales, lo que al realizar las actividades se tiene mejor compañerismo y confianza entre los trabajadores de la empresa.

Gráfica No. 12
Trabajo en equipo

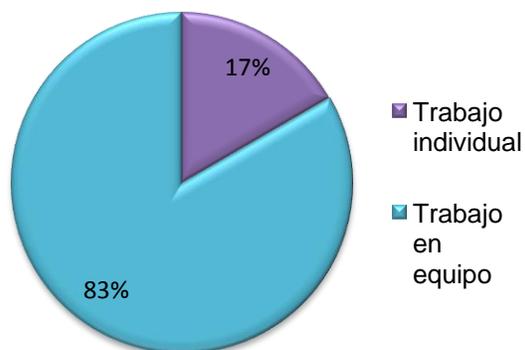


Opción	Frecuencia	%
Si	30	100
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia (2015)

De acuerdo con los resultados de la investigación la totalidad del personal operativo manifestó que en la empresa se trabaja en equipo, ya que la mayoría de las actividades que hay dentro de la empresa requieren de un trabajo en equipo, lo que ayuda a que las tareas se hagan con mejor fluidez.

Gráfica No. 13
Que trabajo promueve la empresa

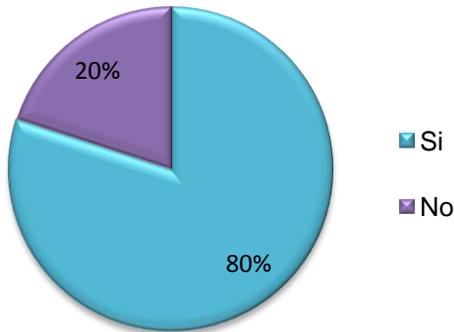


Opción	Frecuencia	%
Trabajo individual	5	17
Trabajo en equipo	25	83
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia (2015)

A través de la gráfica anterior, se puede evaluar resultados obtenidos del cuestionario por el personal operativo, donde la mayoría exponen que, la empresa promueve el trabajo en equipo, ya que los equipos de trabajo aportan más a la realización de tareas dentro de la empresa.

Gráfica No. 14
Confianza entre compañeros de trabajo

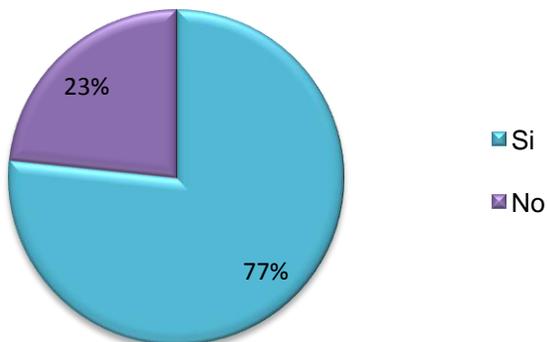


Opción	Frecuencia	%
Si	24	80
No	6	20
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia (2015)

Según los resultados obtenidos en el cuestionario, el 80% del personal operativo, manifestaron que si existe confianza entre compañeros en todo momento, ya que existe compañerismo, en la unión en el trabajo para así realizar con eficiencia y eficacia las tareas asignadas. Haciendo énfasis a la minoría de ellos no están de acuerdo a que hay confianza entre los compañeros de trabajo.

Gráfica No. 15
Apoyo entre compañeros

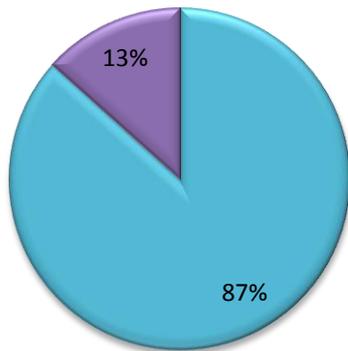


Opción	Frecuencia	%
Si	23	77
No	7	23
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia (2015)

De acuerdo con los resultados de la investigación 23 de los trabajadores manifiestan que si hay apoyo de sus compañeros en todo momento, que están atentos a cooperar y cuentan con los compañeros al momento de necesitarlos, ya que trabajar en equipo agiliza las tareas asignadas. En énfasis a los 7 de los empleados, manifiestan que no hay confianza entre ellos y existe el egoísmo entre compañeros.

Gráfica No. 16
Eficiencia de las reuniones



- Si
- No

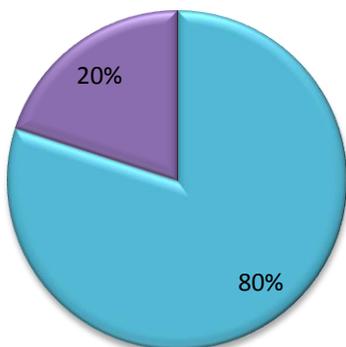
Opción	Frecuencia	%
Si	26	87
No	4	13
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia (2015)

La mayoría del personal operativo afirmó que las reuniones que se realizan en equipo resultan de mucha utilidad para realizar tareas y lograr objetivos establecidos. Manifestaron que se trabaja mejor, porque en ellas se resuelven errores y problemas juntos, y que se han cometido, lo cual los ayuda a reflexionar, la minoría respondió que las reuniones que se hacen no resultan útiles.

Indicador: Motivación

Gráfica No. 17
Actividades de motivación



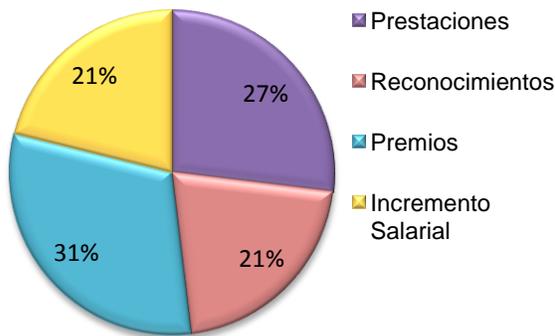
- Si
- No

Opción	Frecuencia	%
Si	24	80
No	6	20
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia (2015)

Según los resultados obtenidos en la investigación, 24 de los empleados afirmaron que la empresa si realizan actividades para motivarlos, opinaron que un empleado motivado trabaja mejor, la minoría del personal operativo manifestaron que la empresa no realiza actividades, ya que las actividades que realizan van enfocadas al área de ventas.

Gráfica No. 18
Tipo de motivación



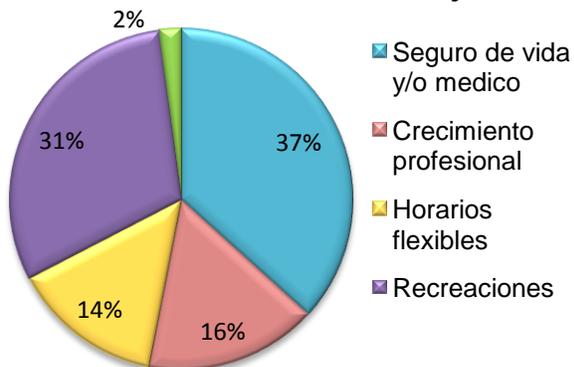
Opción	Frecuencia	%
Prestaciones	14	27
Reconocimientos	11	21
Premios	16	31
Incremento Salarial	11	21
Total	52	100

Fuente: Elaboración propia (2015)

Según los resultados obtenidos los 24 trabajadores del personal operativo que afirmaron que la empresa realiza actividades para motivarlos opinaron que las actividades que más realizan son los premios con 31% de participación, las prestaciones con 27% y los reconocimientos e incremento salarial ambos con 21%.

Gráfica No. 19

Ventajas económicas adicionales

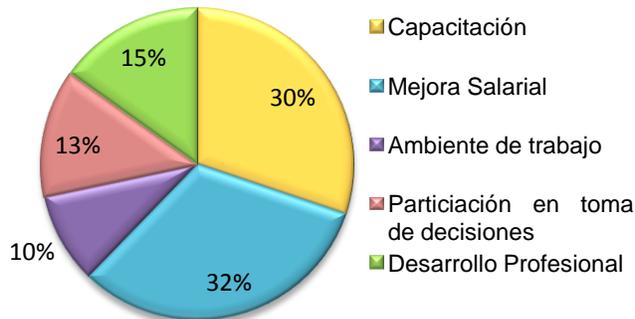


Opción	Frecuencia	%
Seguro de vida y/o médico	18	33
Crecimiento profesional	8	16
Horarios flexibles	7	22
Recreaciones	15	27
Otros (precios especiales en artículos)	1	2
Total	49	100

Fuente: Elaboración propia (2015)

De acuerdo con los resultados en la gráfica anterior, opinaron que las ventajas económicas adicionales que reciben de parte de la empresa, en primer lugar es el seguro de vida y/o médico, seguido de las recreaciones, y en tercero crecimiento profesional, en cuanto los resultados los que obtuvieron menor porcentaje son horarios flexibles y los precios flexibles que les dan al adquirir un artículo en la empresa.

Gráfica No. 20
Aspectos que los trabajadores desean incluir en su trabajo



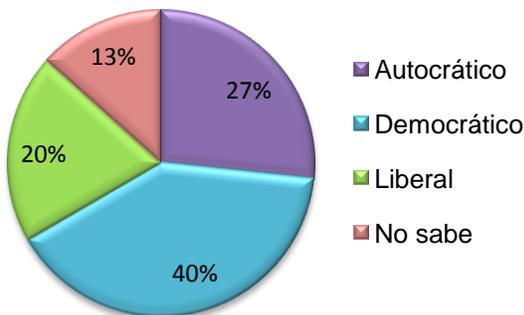
Opción	Frecuencia	%
Capacitación	16	30
Mejora Salarial	17	32
Ambiente de trabajo	5	9
Participación en toma de decisiones	7	13
Desarrollo Profesional	8	15
Total	53	100

Fuente: Elaboración propia (2015)

En los resultados obtenidos en la investigación, en la gráfica anterior la mayoría del personal operativo opinaron que los aspectos que le gustaría cambiar, modificar o cambiar, es tener mejora salarial y capacitaciones, el 15% y 13% manifestaron que les gustaría tener más participación en la toma de decisiones y que les den oportunidad de desarrollarse profesionalmente, en énfasis a la minoría indicaron que debería mejorar el ambiente en el que trabajar.

Indicador: Liderazgo

Gráfica No. 21
Tipo de liderazgo



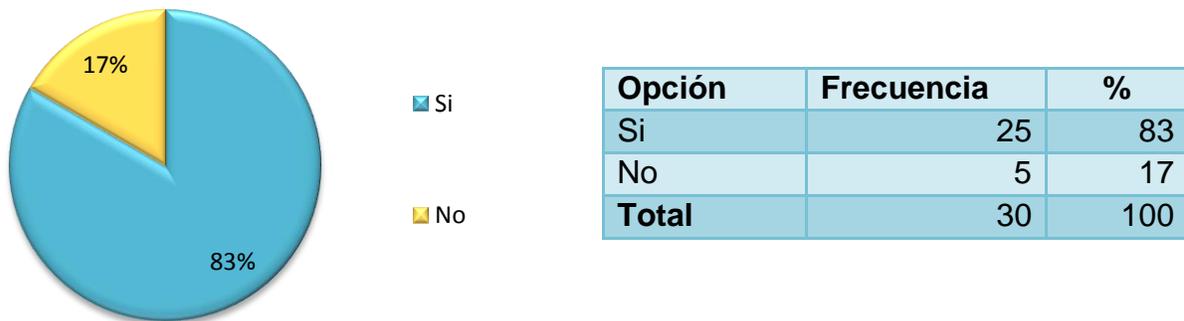
Opción	Frecuencia	%
Autocrático	8	27
Democrático	12	40
Liberal	6	20
No sabe	4	13
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia (2015)

Según los resultados obtenidos en la investigación el 40% del personal operativo manifestaron que el proceso en el que se toman decisiones en la empresa por parte de los jefes, involucran a los empleados en la toma de decisiones y delegan autoridad, el 27% opinaron que sus jefes dictan métodos de trabajo y su forma de tomar decisiones es autocrático, porque piden ideas y luego no toman en cuenta la opinión de los

trabajadores, el 20% opinó que sus jefes son liberales, porque permite que el grupo tome decisiones delegando autoridad, cuando consideran que es adecuado. La minoría no tienen conocimiento que clase de decisiones se toman.

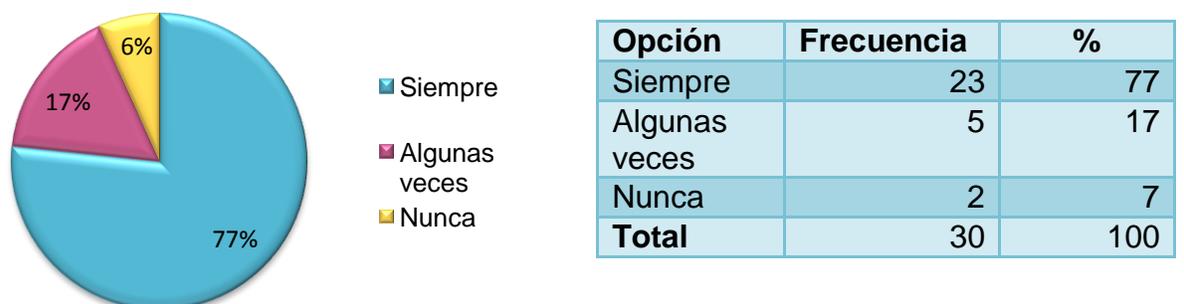
Gráfica No. 22
Necesidades para mejorar procesos



Fuente: Elaboración propia (2015)

En la gráfica anterior se observa que la mayoría del personal operativo afirmaron que los jefes toman en cuenta sus necesidades para mejorar procesos, también opinaron que en ocasiones se adaptan a sus necesidades, la minoría del personal respondieron que no, porque no piden opinión, y hay demasiada autoridad dentro de la empresa.

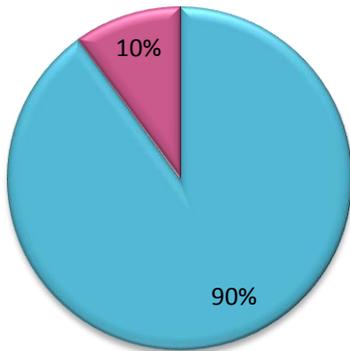
Gráfica No. 23
Apoyo emocional en el trabajo



Fuente: Elaboración propia (2015)

Según los resultados obtenidos en la investigación el 77% del personal, manifestó que sus jefes siempre le brindan apoyo emocional, opinaron que es bueno mantener conversaciones fluidas, haciendo énfasis a la minoría respondieron que algunas veces y en ocasiones nunca se les da apoyo emocional en el trabajo.

Gráfica No. 24
Delegan autoridad



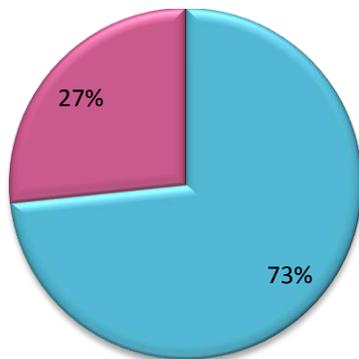
- Siempre
- No

Opción	Frecuencia	%
Si	27	90
No	3	10
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia (2015)

En la gráfica anterior se observa que la mayoría del personal operativo afirmó que su jefe siempre delega autoridad, para poder cubrir las necesidades que requieren su trabajo cuando no se encuentran dentro de la empresa, la minoría respondió que no delegan autoridad.

Gráfica No. 25
Confianza en las habilidades



- Siempre
- Algunas veces

Opción	Frecuencia	%
Siempre	22	73
Algunas veces	8	27
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia (2015)

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, el 73% del personal respondió que sus jefes siempre tienen confianza en sus habilidades para realizar su trabajo, opinaron que al demostrar sus experiencias, ganan la confianza de los altos rangos, el 27% respondieron que algunas veces sus alternos les toman confianza.

V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se presenta la relación que existe entre el marco teórico y la información proporcionada por el personal administrativo y operativo a encuestar sobre la fase de dirección en la empresa de venta y distribuidora de productos electrodomésticos en Zacapa.

Bateman y Snell, (2009: 20), establecen: La dirección como la función de la administración que involucra los esfuerzos de los directivos para estimular el buen desempeño de sus empleados. Dirigir es estimular a las personas a desempeñarse mejor. Incluye la motivación y la comunicación con empleados, individual o grupalmente, así como el contacto estrecho y cotidiano con las personas y la guía e inspiración hacia metas de equipo y de la organización. Con lo anterior descrito, la empresa objeto de estudio cumple con la fase de dirección, ya que los directivos estimulan el desempeño de los empleados, la comunicación es descendente, ascendente y literal, lo que permite que la comunicación fluya de manera estructural, el personal participan en la toma de decisiones, los equipos de trabajo alcanzan metas y logros con el apoyo entre ellos, hay confianza en las habilidades de los empleados.

Robbins y Coulter, (2010), definen dos tipos de comunicación, la formal es cuando se tiene acuerdos y una cadena de mandos para realizar trabajos específicos. Por ejemplo, cuando un gerente le pide a un empleado que complete una tarea, esa es comunicación formal; también lo es cuando un empleado le comunica un problema a su gerente. Se puede realizar a través de canales como: manuales, cartas, memorando, reuniones laborales, conferenciar, boletines entre otros; la informal no está definida por una jerarquía estructural, se puede observar cuando hablan al caminar por el pasillo, comedor, en cualquier otras que surjan, incluso sucede cuando los empleados forman amistades y se comunican unos con otros. Aquí, no se transmite la comunicación formal, porque se permite que los empleados satisfagan sus necesidades de interacción social y se crean canales alternativos de comunicación que son más rápidos y más eficientes, como: el teléfono, correo electrónico o conversaciones personales.

A través de los resultados obtenidos se puede indicar que en la empresa de electrodomésticos, se observó lo determinado por Robbins y Coulter, los sujetos de estudio indicaron que la comunicación y sistemas que se utilizan para transmitir información son favorables, indicando que la comunicación es fluida, hace que el sistema de comunicación sea bueno, tomando en cuenta que los canales que más se utilizan para transmitirla son la interacción personal, correos electrónicos, teléfono y cartas, lo que hace que el ambiente en el que se trabaja sea adecuado.

Según Fernández y Tejada (2009) indican que la base de las relaciones entre puestos se encuentra en las relaciones de trabajo y cuando una persona inicia una jornada laboral no deja ninguno de los problemas, aspiraciones y frustraciones. Aspecto, que junto con la personalidad de cada persona, puede verse trasladado en un pilar de la empresa a través de las relaciones interpersonales.

López, (2006), define que las relaciones interpersonales en el trabajo, es un aspecto importante en las empresas, al entender las relaciones que existe entre los compañeros de trabajo y los mandos de altos niveles administrativos, al observar las diferencias personales y culturales en las relaciones interpersonales ayudara a mejorarlas.

En la investigación realizada, los gerentes y el personal coinciden que existe un ambiente de armonía, y que son tratados con respeto, lo que contribuye a fortalecer las relaciones entre los mismo, existe un ambiente de cooperación y colaboración entre compañeros, cuando se presenta algún problema están dispuestos ayudar para encontrarle solución, la relación que existe entre los compañeros de trabajo y mandos altos ayuda a mejorar el desempeño y mejor fluidez en las tareas asignada. Las relaciones interpersonales dentro de la empresa objeto de estudio indican una tendencia positiva, ya que la empresa organiza diferentes actividades recreativas y de convivencia como convivios navideños, cumpleaños, y reuniones formales para que exista amistad y confianza lo que contribuye a fortalecer la dirección de la empresa.

Tal como lo señala, Newstrom, (2011). Cuando los miembros de un equipo de tareas conocen sus objetivos, participan de manera responsable y entusiasta en ellas y se apoyan entre sí, realizan un trabajo en equipo. En la empresa distribuidora y venta de electrodomésticos se cumple con lo dicho por el autor, puesto que al entrevistar a los gerentes y el personal de la empresa, indicaron que existe el trabajo en equipo dentro de la empresa, porque hay participación y apoyo entre compañeros, manifiestan que resulta de gran utilidad las reuniones que se realizan porque trabajan mejor, porque cuentan con sus compañeros de trabajo cuando se les necesita. Es por ello que Koontz y Weihrich, (2007), que un número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables, grupos de personas dotadas de facultades para el cumplimiento de metas grupales; se refiere a que siempre trabajan juntos apoyándose unos a otros y resolviendo los problemas que se les presenten, y así cumplir con un propósito común de lograr realizar las tareas asignadas con eficiencia y eficacia.

Por otra parte la minoría del personal operativo indicó que no hay apoyo y compañerismo dentro del grupo de trabajo, porque existe el egoísmo entre ellos, por lo demás si están de acuerdo a que existe el trabajo en equipo, porque logran trabajar juntos, lo que beneficia para el cumplimiento de tareas asignadas.

Moyano, Bruque, Maqueira, Fidalgo y Martínez, (2011), “La motivación como la habilidad para incitar a la acción a los subordinados, de tal forma que trabajen para conseguir los objetivos de la organización. La motivación está directamente relacionada con las emociones del individuo y, normalmente, refleja el esquema de valores, necesidades y creencias de la persona”.

En relación con lo anterior, los resultados obtenidos en el estudio de campo, se puede decir que la motivación es positiva, porque los colaboradores se sienten motivados por las actividades y beneficios que brinda la empresa, dándoles seguridad en el trabajo, por otro lado Reeve, (2010), indica que la motivación intrínseca es experimentada por

las personas que tienen necesidades psicológicas dentro de sí, estas necesidades nacen cuando las personas reciben apoyo y se cultivan por el ambiente y por las personas con las que se tiene una relación. “La motivación extrínseca proviene de los incentivos y consecuencias en el ambiente, como alimento, dinero, alabanzas, puntos adicionales, certificados, premios, sonrisas, reconocimiento público, una palmada en la espalda, galardones y diversos planes de incentivos, entre otros”, sin embargo los sujetos operativos opinan que les gustaría que la empresa tomara en cuenta, en implementar más capacitaciones, una mejora salarial, desarrollo profesional y que frecuentemente se les de participación en la toma de decisiones, en cuanto a lo demás se sienten motivados con las prestaciones, premios, reconocimientos, incremento salarial, seguros de vidas y/o médicos y recreaciones. Lo dicho anterior son factores que influyen en la motivación del personal.

Koontz, Weihrich y Cannice, (2012: 413), liderazgo, “es el arte o un proceso la cual influye en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo, también motivándolos y dirigiéndolos a alcanzar objetivos”.

Al confrontar lo dicho por los autores anteriores, con los resultados, se puede constatar que el liderazgo que ejercen los altos niveles jerárquicos, es el democrático, porque brindan apoyo y toman en cuenta las necesidades de los empleados para mejorar procesos, se preocupan para que cuenten con lo necesario para realizar las tareas asignadas, confianza en sus habilidades, dándoles autoridad para que tomen la mejor decisión para realizar su trabajo, y logrando que realicen las actividades en equipo manteniendo un ambiente agradable. Con una importancia menor reconocieron que también se ejerce el liderazgo autocrático, cuando la ocasión lo amerita.

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede afirmar que es importante la fase de dirección dentro de la empresa, porque esta depende que haya una buena comunicación y relación entre los jefes y subordinados, también es necesario que la organización siga manteniendo la motivación que se le da a los empleados para que ellos se involucren más con la empresa y realicen sus tareas con eficacia.

VI. CONCLUSIONES

1. Se concluyó que la fase de dirección en la empresa privada de venta y distribución de productos electrodomésticos, contribuye al logro de objetivos organizacionales.
2. Los sistemas de comunicación que utilizan para transmitir información son la interacción personal, correos electrónicos, teléfono y cartas, haciendo que la comunicación sea fluida.
3. Las relaciones interpersonales que existen son positivas, en la investigación se constato que la actitud del personal es positiva ya que se manifiesta un ambiente de armonía, cooperación y colaboración entre compañeros de trabajo. El personal es tratado con respeto por parte de sus jefes, la relación que existe entre los subordinados y altos rangos ayuda a mejorar el desempeño y fluidez en las tareas asignadas, y están dispuestos a colaborar al presentarse algún problema para encontrarle solución.
4. Para la empresa objeto de estudio es importante el trabajo en equipo es vital dentro de la empresa analizada, porque resulta de gran utilidad para realizar el trabajo y se logran las tareas que se le asignan a los trabajadores, al igual el personal operativo, opinó que si existe el trabajo en equipo dentro de la empresa objeto de estudio, que hay compañerismo entre sus compañeros y se apoyan en todo momento, y resuelven los problemas que se les presente juntos, aunque la minoría del personal opinaron que no existe compañerismo y que existe el egoísmo dentro de ellos, evitando que se ayuden unos a otros.
5. Los principales factores de motivación de los empleados a mejorar el comportamiento de los mismos son: las prestaciones, premios, reconocimientos, incremento salarial, seguros de vidas y/o médicos y recreaciones, se puede decir que la motivación en la empresa objeto de estudio es favorable y que el personal se sienten motivados por las actividades y beneficios que brinda la empresa, sin

embargo los empleados opinaron que les gustaría que se implementaran mas capacitaciones, mejora salarial, desarrollo profesional y que frecuentemente se les de participación en la toma de decisiones.

6. Se concluye que el liderazgo que ejercen los altos rangos es el democrático, ya que influye de una manera positiva en los colaboradores porque les brindan apoyo y toman en cuenta la necesidades de los empleados para mejorar procesos y realizar tareas asignadas, alentándolos a lograr las metas establecidas, siempre cuentan con su apoyo cuando se presenta algún problema y les dan confianza en sus habilidades, dándole autoridad para que tomen la mejor decisión para realizar su trabajo, por lo tanto el liderazgo que se ejerce es favorable porque se mantiene un ambiente agradable, solo se hace énfasis que a la hora de tomar decisiones no siempre se toma las opiniones de los empleados.

VII. RECOMENDACIONES

1. Mantener y orienta las fases de dirección con actividades de equipo y realizando diferentes actividades para la integración de todo el personal, ayudara a reforzar los indicadores que presentaron más fortalezas en la investigación y mejorar los indicadores que presentaron debilidad, para mantener una dirección favorable dentro de la empresa.
2. Realizar un boletín mensual de comunicación interna, para transmitir información sobre las metas realizadas en el mes, con el objetivo de que la información llegue a todo el personal y se mantengan informados. La cual favorecerá la adecuada circulación de información, unidad en el grupo de trabajo.
3. Seguir practicando las relaciones interpersonales con las diferentes actividades recreativas y de convivencia, para tener un ambiente agradable y de compañerismo se recomienda: practicar actividades como convivios navideños, cumpleaños, y reuniones formales e informales, encuentros deportivos, día de campo, con el fin de que aumente la amistad y confianza, así como la convivencia entre ellos; lo que contribuye a fortalecer la dirección de la empresa.
4. Realizar actividades de trabajo en equipo para que los colaboradores no integrados a la fecha y los nuevos, se unan al equipo existente, que sean necesarias para un mejor desempeño en el trabajo y seguir fortaleciendo el trabajo en equipo con retroalimentaciones, apoyo e información, para mantener unido el grupo y fortalecer el funcionamiento de la empresa.
5. Para lograr con el menor costo de acuerdo a los motivadores manifestados por los sujetos de estudio, se recomienda el reconocimiento por esfuerzo en el cumplimiento de funciones, dar reconocimientos de logros individuales y en equipo, dando al personal motivación por medio de recompensas no económicas, como agradecimientos verbales o escritos y tarjetas de felicitaciones por logros

alcanzados; mayor consenso en la toma de decisiones operativas, que sean necesarias para el fortalecimiento y funcionamiento de la dirección de la empresa.

6. Aprovechar el estilo del liderazgo democrático existente por parte de la gerencia, ya que permite que los colaboradores se sientan motivados a trabajar, e instando a que participen a colaborar en la toma de decisiones, para que así sea más democrático.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amaru, A., (2008) *Administración para emprendedores*, México: Pearson Educación.

Bateman, T. y Snell, S., (2009), *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*, (8ª. Ed.) México: Mcgraw-HILL.

Beraun, L., (2011) *Liderazgo para generar capacidades*. Huánuco, Perú: Mercurio Publicaciones.

Candela, R. (2006). *Herramientas más comunes para medir el clima organizacional*. (En red) Disponible en: <http://www.geocities.com/armonizaciones/arelac.htm>.

Cojulun, C., (2012), "*Análisis del Proceso Organizacional y de Dirección para la Productividad*" Tesis de Licenciatura no publicado: Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.

Fernández, J. y Tejada, J. (2009). *Estrategias de innovación en la formación para el trabajo*. España: Grupo Cifo-Force.

Granados, (2014) "*Evaluación del clima organizacional en el colegio nivel medio de la cabecera departamental de Huehuetenango*" Tesis de Licenciatura no publicada: Universidad Rafael Landívar, Huehuetenango, Guatemala.

Guzmán, L., (2005), "*Elementos de Dirección que deben considerarse para Minimizar la Rotación de Personal en los Departamentos de Atención al Cliente en las Empresas de Servicio Telefónico*" Tesis de Licenciatura no publicada: Universidad Rafael Landívar, Guatemala, Guatemala.

Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. Jr (2009) *Administración. Un enfoque basado en competencias*, (11ª. Ed.) México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M., (2010) *Metodología de la investigación*, (5ª. Ed.) México: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A.

Hitt, A., Black, J. y Porter, L., (2006) *Administración*. México: Pearson Educación, 736 p.

Instituto Nacional De Estadística, [INE] (2012), *características de la población y la localización habitantes censado*. [En red] Disponible en: <http://www.ine.gob.gt/>

Jones, G. y George, J., (2010) *Administración contemporánea*. (6ª. Ed) México: McGraw-Hill.

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M., (2012) *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (14ª. Ed.), México: Mcgraw-HILL.

Koontz, M. y Weihrich, H., (2007) *Elementos de administración. Un enfoque internacional*, (7ª. Ed.) México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

Littaver, M. (2008). *Tu personalidad Original*. Miami, Florida: Editorial Unilit.

López, M. (2006). *Lenguaje transparente, relaciones interpersonales en la empresa*, Almarinces, España: Instituto de estudios.

Luciem, A. y Pierre, S. (2007). *Las relaciones interpersonales*, (3ª. Ed.), Editorial Hender.

Madrigal, B. (2004). *Habilidades directivos* (1ª. Ed.) México: McGraw-hill.

Colectivo de autores, (2011), *Manual trabajo en equipo*. Humanidades de Madrid, (Ed. Octubre 2011) Madrid, España: Editorial CEP, S.L., 2013. Recuperado: jueves, 25 Junio de 2015. [formato html]. Texto completo en: <http://site.ebrary.com/lib/elibrorafaelandivarsp/detail.action?docID=10821051>

Marco, P., (2009) Concepto, importancia, y principios de la dirección. Argentina: El Cid Editor | apuntes, 2009. Consultado el 20 Marzo 2015. ProQuest ebrary. Texto completo en: <http://site.ebrary.com/lib/elibrorafaelandivarsp/reader.action?docID=10312015>

Mejía, E., (2010) “*Estilos de Dirección en la Administración de las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo Integral de la Cabecera Departamental de Quetzaltenango*” Tesis de Licenciatura no Publicada: Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.

Moyano, L., Bruque, S., Maqueira, J., Fidalgo, F., Y Martínez, P. (2011) *Administración de empresas: un enfoque teórico-práctico*. Madrid, España: Pearson Educación, S.A., 448 p.

Münch, L. (2010) *Administración. Gestión organizacional, enfoque y proceso administrativo*. México: Pearson Educación, 320 p.

Münch, L. (2007), *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. (1ª. Ed.) México: Pearson Educación.

Municipalidad de Zacapa (2008). *Servicio de información municipal*. [En red] disponible en: <http://www.inforpressca.com/zacapa/historia.php>.

Newstrom, J., (2011) *Comportamiento humano en el trabajo* (13ª. Ed.) México: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores.

Reeve, J., (2010) *Motivación Y Emoción* (6ª. Ed.) México: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores.

Revista Finmex Innovación financiera. *La importancia del trabajo en equipo para la empresa*. Consultado el miércoles 12 de agosto de 2015. [formato html]. Texto completo en: <http://www.finmex.com.mx/noticias/docs/542c27eea1ec4.pdf>

Reyes Ponce, A. (2007) *Administración moderna*. México: Limusa, 492 p.

Robbins, S. y Coulter, M. (2010) *Administración*. (10ª. Ed.) México: Pearson Educación.

Robbins, S. y Coulter, M. eds. (2013) *Administración. Un empresario competitivo*. (3ª. Ed.) México: Pearson Educación, p.504.

Robbins, S., y Judge, Timothy A. (2013) *Comportamiento Organizacional*. (15ª. Ed.) México: Pearson, p. 712.

Anexos

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
CAMPUS REGIONAL SAN LUIS GONZAGA, S.J. Zacapa
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS GERENTES DE LA EMPRESA; DE VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS ELECTRODOMÉSTICOS S.A.

Buen día, mi nombre es Claudia Marisol Paz Zúñiga, estudiante del último año de la carrera de Licenciatura en Administración de empresas de la Universidad Rafael Landívar, Campus Regional San Luis Gonzaga, S.J. Zacapa. La información que se sirva proporcionarme será confidencial y muy valiosa para el estudio. Para el efecto, he elaborado una entrevista el que le agradeceré responder objetivamente. Sus respuestas me servirán para identificar las fases de dirección que se realiza en esta empresa. Por tal razón solicito su valioso tiempo para dar respuesta a las preguntas que a continuación le planteo.

Instrucciones.

Se presentan tres aspectos relacionados con la dinámica de trabajo que se observa en las empresas. Marque con una X las respuestas que considere conveniente a cada pregunta, justifique su respuesta si es "No".

Comunicación

1. ¿Qué tipo de sistema de comunicación interna utiliza con los colaboradores? *(Puede elegir más de una opción)*

- | | |
|-------------------------------|------------------------------|
| a. Interacción personal _____ | d. Medios Electrónicos _____ |
| b. Memorando _____ | e. Teléfono _____ |
| c. Cartas _____ | f. Otros _____ |

2. ¿Cómo considera que es la comunicación con el personal?

- | | |
|----------------------|----------------------|
| a. Fluida _____ | c. Si se logra _____ |
| b. No se logra _____ | d. Complicada _____ |

¿Por qué? _____

3. ¿Qué tan efectivo es el sistema de comunicación para llegar acuerdos o coordinar entre los equipos?
- a. Bueno _____ c. Regular _____
 b. Malo _____ d. Deficiente _____
4. ¿Con qué frecuencia se reúne con sus empleados para transmitir información?
- a. Una vez a la semana _____ d. No queda tiempo _____
 b. Cada quince días _____ e. Otros _____
 c. Una vez al mes _____
5. ¿Con qué frecuencia se organizan las tareas?
- a. Una vez a la semana _____ d. No se reúnen _____
 b. Cada quince días _____ e. Otros _____
 c. Una vez al mes _____
6. ¿Considera que la forma que organizan y coordinan tareas es adecuada para el logro de tareas?
- a. Si _____ b. No _____

Relaciones interpersonales

7. ¿Se observa un trato amistoso y de armonía entre jefes y subalternos?
- a. Siempre _____ c. Frecuentemente _____
 b. Algunas veces _____ d. Nunca _____
8. ¿Existe un ambiente de cooperación y colaboración entre todo el personal de la empresa?
- Siempre _____ Frecuentemente _____
 Algunas veces _____ Nunca _____

9. ¿Cómo responde su equipo cuando se les motiva?
- a. Se observa entusiasmado_____
- b. Muestra actitudes positivas_____ c. Indiferentes _____
10. ¿Se observan relaciones de amistad y confianza entre compañeros del equipo?
- a. Si _____ b. No _____
- ¿Por qué?_____
11. ¿Qué actividades recreativas y de convivencia se realizan en la empresa? (*Puede elegir más de una opción*)
- a. Convivios navideños_____ c. Cumpleaños_____
- b. Celebraciones de días festivos_____ d. Reuniones informales_____
- e. Otros _____
12. ¿Cuáles son los resultados que se obtienen con las actividades realizadas?
- a. Muy satisfactorias_____ c. Insatisfactorias_____
- b. Satisfactorias_____ d. Otros _____

Trabajo en equipo

13. ¿Considera usted que en esta empresa se trabaja en equipo?
- a. Si _____ b. No _____
14. ¿Confía en su equipo de trabajo?
- a. Si _____ b. No_____
- ¿Por qué? _____
15. ¿Considera que los miembros del equipo se apoyan en todo momento?
- a. Si_____ b. No_____
- ¿Por qué?_____

16. ¿Considera usted que las reuniones del personal favorecen el trabajo en equipo?

a. Si _____

b. No _____

¿Por qué? _____

Motivación

17. ¿Esta empresa realiza actividades orientadas a la motivación del personal?

a. Si _____

b. No _____ (ir a la No. 19)

¿Por qué? _____

18. Si realizan actividades, ¿Qué tipo de motivación reciben los empleados? *(Puede elegir más de una opción)*

a. Prestaciones _____

c. Premios _____

b. Reconocimientos _____

d. Incremento salarial _____

Otros especifique _____

19. Si hay ventajas económicas adicionales ¿Cuáles se le proporcionan a los empleados? *(Puede elegir más de una opción)*

a. Seguro de vida y/o medico _____

c. Horario flexible _____

b. Crecimiento profesional _____

d. Recreación _____

Otros especifique _____

Liderazgo

20. ¿Existe algún tipo de liderazgo dentro de la empresa?

a. Si _____

b. No _____ (ir a la No. 22)

¿Por qué? _____

21. ¿Qué tipo de liderazgo formal se practica dentro de la empresa?

a. Autocrático _____

c. Liberal _____

b. Democrático _____

d. No sabe _____

¿Por qué? _____

22. ¿En la empresa se da espacio y se promueve el surgimiento de nuevos líderes?

a. Si _____

b. No _____

¿Por qué? _____

23. ¿Toma en cuenta las necesidades del personal para mejorar procesos?

a. Si _____

b. No _____

¿Por qué? _____

24. ¿Usted brinda apoyo emocional a los trabajadores?

a. Siempre _____

c. Nunca _____

b. Algunas veces _____

¿Por qué? _____

25. ¿Delega autoridad a sus trabajadores?

a. Siempre _____

c. Nunca _____

b. Algunas veces _____

¿Por qué? _____

26. ¿Se tiene confianza en las habilidades del trabajador para realizar su trabajo?

a. Siempre _____

c. Nunca _____

b. Algunas veces _____

¡¡GRACIAS POR SU COLABORACION!!

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

**CAMPUS REGIONAL SAN LUIS GONZAGA, S.J. ZACAPA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA EMPRESA DE VENTA Y
DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS ELECTRODOMÉSTICOS S.A.**

Buen día, mi nombre es Claudia Marisol Paz Zúñiga, estudiante del último año de la carrera de Licenciatura en Administración de empresas de la Universidad Rafael Landívar, Campus Regional San Luis Gonzaga, S.J. Zacapa. La información que se sirva proporcionarme será confidencial y muy valiosa para el estudio. Para el efecto, ha elaborado un cuestionario el que le agradeceré responder objetivamente. Sus respuestas me servirán para identificar las fases de dirección que se realiza en esta empresa. Por tal razón solicito su valioso tiempo para dar respuesta a las preguntas que continuación le planteo.

Instrucciones.

Se presentan diferentes aspectos relacionados con la fase de dirección que se observa en las empresas. Marque con una "X" las respuestas que considere conveniente a cada pregunta, justifique su respuesta si su respuesta es "No".

Indicador: Comunicación

1. ¿Qué tipo de medio de comunicación utiliza los gerentes o altos rangos dentro de la empresa? *(Puede elegir más de una opción)*

- a. Interacción personal _____
- b. Memorando _____
- c. Cartas _____
- d. Medios electrónicos _____
- e. Teléfono _____
- f. Otros _____

2. ¿Cómo considera que es la comunicación con los gerentes?
- a. Fluida_____
 - b. No se logra_____
 - c. Si se logra_____
 - d. Complicada_____

¿Por qué? _____

3. ¿Qué tan efectivo es el sistema de comunicación para llegar acuerdo con el gerente o altos mandos?

- a. Bueno _____
- b. Malo _____
- c. Regular_____
- d. Deficiente_____

4. ¿Con qué frecuencia su jefe hace reuniones para transmitir información?

- a. Una vez a la semana_____
- b. Cada quince días_____
- c. Una vez al mes_____
- d. No queda tiempo_____
- e. Otros_____

5. ¿Con que frecuencia su jefe organiza tareas?

- a. Una vez a la semana_____
- b. Cada quince días_____
- c. Una vez al mes_____
- d. No se reúnen_____
- e. Otros_____

6. ¿La forma en que los jefes organizan y coordinan tareas es adecuada para el logro de tareas?

- a. Si_____
- b. No_____

Indicador: Relaciones interpersonales

7. ¿Es tratado con respeto por parte de su jefe en la empresa?

- a. Siempre _____
- b. Algunas veces_____
- c. Frecuentemente_____
- d. Nunca _____

8. ¿Existe un ambiente de cooperación y colaboración de parte de su jefe?

- a. Siempre _____
- b. Algunas veces_____
- c. Frecuentemente_____
- d. Nunca_____

9. ¿Cuál es su reacción cuando es motivado por la empresa?
- a. Se siente entusiasmado_____ c. Indiferente_____
- b. Muestra actitudes positivas_____
10. ¿Se observan relaciones de amistad y confianza entre sus compañeros de trabajo?
- a. Si _____ b. No _____
- ¿Por qué?_____
11. ¿Qué actividades recreativas y de convivencia realizan la empresa para ustedes?
- (Puede elegir más de una opción)*
- a. Convivios navideños_____ c. Cumpleaños_____
- b. Celebraciones de días festivos_____ d. Reuniones informales_____
- e. Otros_____

Indicador: Trabajo en equipo

12. ¿Considera usted que en esta empresa se trabaja en equipo?
- a. Si _____ b. No _____
13. ¿Cuál de las dos opciones siguientes, considera que la empresa promueve?
- a. El trabajo individual_____ b. El trabajo en equipo_____
14. ¿Sus compañeros de trabajo confían unos en otros en todo momento?
- a. Si _____ b. No_____
- ¿Por qué? _____
15. ¿Sus compañeros de trabajo se apoyan unos a otros en todo momento?
- a. Si_____ b. No_____
- ¿Por qué?_____
16. ¿Las reuniones que hace su jefe resultan útiles para realizar su trabajo?
- a. Si _____ b. No_____
- ¿Por qué?_____

Indicador: Motivación

17. ¿Esta empresa realiza actividades para motivarlo?

- a. Si _____ b. No _____ (pasar a la No.19)

¿Por qué? _____

18. Si realizan actividades ¿Qué tipo de motivación reciben de la empresa? *(Puede elegir más de una opción)*

- a. Prestaciones _____ d. Incremento salarial _____
b. Reconocimientos _____ e. Otros especifique _____
c. Premios _____

19. Si hay ventajas económicas adicionales ¿Qué tipo de beneficios le proporciona la empresa? *(Puede elegir más de una opción)*

- a. Seguro de vida y/o medico _____ d. Recreaciones _____
b. Crecimiento profesional _____ e. Otros especifique _____
c. Horarios flexibles _____

20. ¿Qué aspecto le gustaría cambiar, modificar o incluir en su trabajo? *(Puede elegir más de una opción)*

- a. Capacitación _____ d. Participación en toma de
b. Mejora salarial _____ decisiones _____
c. Ambiente de trabajo _____ e. Desarrollo profesional _____
f. Otros especifique _____

Indicador: Liderazgo

21. ¿Cómo considera el proceso para tomar decisiones en esta empresa?

- a. Sus jefes dictan métodos de trabajo, piden sus ideas y no las toman en cuenta al final _____
b. Sus líderes los involucran en la toma de decisiones y delegan autoridad _____
c. Su jefe permite que el grupo tome decisiones y completa el trabajo que considera más adecuada _____
d. No sabe _____

¿Por qué? _____

22. ¿Los jefes toma en cuenta sus necesidades para mejorar procesos?

a. Si _____

b. No _____

¿Por qué? _____

23. ¿Su jefe le brinda apoyo emocional en su trabajo?

a. Siempre _____

c. Nunca _____

b. Algunas veces _____

¿Por qué? _____

24. ¿Su jefe delega autoridad?

a. Si _____

b. No _____

¿Por qué? _____

25. ¿Sus jefes tiene confianza en sus habilidades para realizar su trabajo?

a. Siempre _____

c. Nunca _____

b. Algunas veces _____

¿Por qué? _____

!!!GRACIAS POR SU COLABORACION!!!



PLAN DE TRABAJO ANUAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO



Propuesta presentada a:

EMPRESA DE VENTA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS
ELECTRODOMÉSTICOS S.A.

Zacapa, Enero de 2016

INDICE GENERAL

PROPUESTA

1. PRESENTACIÓN
 2. JUSTIFICACIÓN
 3. OBJETIVOS
 - 3.1 Objetivo General
 - 3.2 Objetivos Específicos
 4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA
 5. RECURSOS
 6. INTEGRACIÓN DE ACTIVIDADES DEL TEAM BUILDING
 7. ESTRATEGIAS
 8. GUÍA DE TRABAJO DE TEAM BUILDING
- BIBLIOGRAFÍA
- APÉNDICE

PROPUESTA

Plan de trabajo anual para el fortalecimiento del trabajo en equipo

1. PRESENTACIÓN

La presente propuesta surge de la investigación realizada a la empresa, dentro de una institución es importante que el trabajo en equipo sea de la calidad y las personas tengan un nivel alto de satisfacción, la interacción y apoyo entre el personal, manteniendo una comunicación positiva, implementar un plan de trabajo anual para el fortalecimiento del trabajo en equipo, ayudará a fortalecer el rendimiento grupal e institucional, tiene como finalidad de mejorar, corregir y mantener resultados positivos en el trabajo. Al fortalecer con diferentes actividades el equipo, ayuda a los trabajadores y miembros de la misma empresa a conocerse mejor y trabajar de forma eficiente.

La mayor parte de los problemas a nivel global en las empresas es la insatisfacción laboral y el bajo rendimiento de los empleados por la forma en que se relacionan y se comunican entre ellos, muchas personas tienen dificultad al relacionarse entre los miembros del equipo de trabajo, afectando que sean escuchados o reconocer el trabajo de otros, al realizar diferentes actividades para fortalecer el trabajo en equipo y mejorar la relación con los trabajadores, así mismo se ayudará a que los empleados que no se sienten identificados y fuera del grupo, se integren, mejorando el rendimiento del trabajo y se conviva mejor, con el objetivo de asegurar el éxito de sus actividades y el logro de metas con eficiencia y eficacia. Es importante que cada miembro del equipo esté dispuesto a colaborar y se pueda trabajar en conjunto.

La presente propuesta tiene como objetivo fortalecer el trabajo en equipo resolviendo las dificultades evidenciadas, a través de distintas estrategias que les permita incrementar sus destrezas y habilidades, así mejorar la relación de la empresa con los trabajadores, utilizando las estrategias como un instrumento para fortalecer el ambiente y los equipos de trabajo contribuyendo al desarrollo de los mismo.

2. JUSTIFICACIÓN

Los resultados obtenidos en la investigación dieron a conocer el nivel del trabajo en equipo en la empresa, lo que resultó ser alto, con una minoría de empleados consideraron que no existe el trabajo en equipo; la siguiente propuesta es dar estrategias para fortalecer, la aplicación de las estrategias tiene como objetivo ayudar al fortalecimiento de las relaciones entre los miembros de la empresa, mejorar el trabajo en equipo, contribuir al crecimiento y desarrollo, y que los trabajadores antiguos y de reciente ingreso que no estén completamente integrados lo realicen, a través de actividades sencillas, que requieren de mínimo esfuerzo, así lograr tener una buena comunicación.

Las habilidades y competencias que permitan un trabajo en equipo adecuado, son necesarias para evitar el individualismo, la competencia mutua y las diferencias, lo que implica el compromiso de todos los miembros que lo conforman, también es necesario que haya un liderazgo y un ambiente de trabajo donde exista armonía, responsabilidad, voluntad y cooperación entre los miembros. El trabajo en equipo es una herramienta clave para que la empresa sea exitosa.

Por lo anterior expuesto se propone una estrategia de actividades de trabajo en equipo, que ayudara a la empresa y a los trabajadores a compartir conocimientos, habilidades y experiencias, con el propósito que tengan participación común, teniendo confianza y respeto.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Fortalecer el trabajo en equipo en la empresa realizando un taller anual con diferentes actividades, para integrar a las personas, de manera que las tareas y actividades se realicen de forma eficiente y colaboradora, logrando mejores resultados en las tareas asignadas, influyendo finalmente en el ambiente de la empresa.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Establecer diferentes actividades recreativas, para fortalecer la participación y pertenencia a los trabajadores a su equipo de trabajo.

Identificar tareas diferentes que implique interactuar con diferentes áreas o departamentos para que exista confianza y compañerismo.

Dar a conocer a los empleados la importancia que tiene el trabajo en equipo, para que exista cooperación y un ambiente armonioso.

4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Establecer estrategias para el fortalecimiento del trabajo en equipo, a través de actividades y el responsable de quien lo llevará a cabo.

5. RECURSOS

Para realizar la siguiente propuesta se requiere contar con los diferentes recursos:

a. HUMANO:

Los responsables quienes tendrán a cargo de realizar las actividades son Los Gerentes o coordinadores de cada departamento son quienes dirigen el elemento humano.

b. MATERIAL:

Para realizar esta propuesta se necesita, lapiceros, hojas de papel bond, computadora, lápices, borradores y marcadores.

El trabajo en equipo busca influir positivamente en las personas permitiendo que las actividades se realicen en conjunto, adquirir las habilidades y competencias que permitan un trabajo en equipo adecuado, para describir un grupo de trabajo eficiente se deben tomar varios criterios como:

- Fomentar el clima del trabajo en equipo
- Supervisión del liderazgo para motivar y centrarse en los objetivos establecidos.
- Promover la comunicación facilitara la libre expresión de ideas y opiniones.
- Compromiso de los miembros hacia los objetivos para el logro de ello.
- Reconocer y recompensar a los miembros que sobresalgan por el trabajo bien hecho.

6. INTEGRAR ACTIVIDADES DEL “TEAM BUILDING”

Las actividades del team building son actividades para la integración y fortalecimiento del trabajo en equipo, para la reelección y motivación de los empleados.

En el documento publicado por Fundación factor Huma, “Actividades de Team Building” conceptualiza el team building al englobarlo como una gama de actividades estructuradas y participativas para mejorar el rendimiento de los equipos de trabajo de una empresa, y la capacidad de trabajar juntos de manera efectiva. Estas actividades son desde simples ejercicios que fomentan la unión y el conocimiento mutuo hasta complejos simulacros, así como hay muchas variaciones de actividades, para realizarse con pequeños grupos en el propio lugar de trabajo, realizadas al aire libre y con mucha participación.

Los beneficios de aplicar el team building en la organización son:

- Mejorar la motivación de los trabajadores
- Reforzar la confianza mutua entre los miembros de los equipos
- Más allá del individuo, aumentar el autoconocimiento de las fortalezas/debilidades en cuanto a equipo
- Mejorar el ambiente de trabajo y la creatividad de los equipos
- La colaboración efectiva suele traducirse en mayor productividad
- Favorecer la asunción de riesgos calculados

7. ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL TRABAJO EN EQUIPO

Objetivo	Actividad	Acción	Responsable
<p>Fomentar el clima del trabajo en equipo Dar a conocer a los empleados la importancia que tiene del mismo, para que haya cooperación y haya un ambiente armonioso para el logro de objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> Taller: para que los miembros del equipo tomen decisiones y definan objetivos, también manejar la comunicación para resolver conflicto, al establecer estrategias para mejorar el trabajo en equipo. 	<p>Se realizará con actividades anuales con la participación de todos los colaboradores de la empresa, procurando que todos los empleados participen para hacerlos sentir que se toman en cuenta.</p>	<p>Los Gerentes o coordinadores de cada departamento.</p>
<p>Fortalecer el liderazgo actual y la unión de equipo, para fomentar la comunicación y confianza reconociendo la participación de los empleados para motivar y centrarse en los</p>	<ul style="list-style-type: none"> Tener reuniones de gestión constantes y periódicas una vez por semana. Estimular sugerencias e ideas de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> Se realizará dentro de la empresa en las horas que no afecte el trabajo laboral, para transmitir información y exista una comunicación eficaz. Por medio de reuniones por departamento en donde cada jefe de 	<p>Los Gerentes o coordinadores de cada departamento.</p>

objetivos establecidos		área escuche las ideas y sugerencias de los empleados	
Dar a conocer el tema de Team Building	Tener conocimiento sobre el tema para realizar las actividades.	Talleres de capacitación sobre el tema, con grupos especializados.	Los Gerentes o coordinadores de cada departamento. Grupos especializados en el tema.
Realizar actividades de Team Building para fortalecer el trabajo en equipo de los colaboradores de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las aéreas con carencia y realizar actividades para motivar y fortalecer el trabajo en equipo. • Reconocer a los empleados con un reconocimiento por la participación en las actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizará con talleres anuales para dar a conocer el tema de team building y así realizar actividades de esta, para que todo el personal de la empresa participe y se sientan motivados y valorados. • Dar a los empleados diplomas o tarjetas de felicitaciones para reconocer a los empleados por la participación. (Apéndice 1 y 2) 	Los Gerentes o coordinadores de cada departamento.

8. GUÍA DE TRABAJO DE TEAM BUILDING

PLANIFICACIÓN

- Hay que identificar en qué áreas tiene carencias nuestro equipo.
- Mirar qué propuestas inciden en mayor medida sobre las carencias detectadas. ·
- Considerar qué propuestas se adecuan más a la composición de nuestro grupo (edad, intereses, etc.).
- Conformar un programa de actividades personalizado según las necesidades de nuestra organización. Evitar paquetes estándar.



REALIZACIÓN

En la definición de team building se trata de actividades estructuradas. Esto quiere decir que no debe ser una jornada donde se sucedan diversiones dispares sin reflexión. ·

Durante la realización de la actividad, es importante que se busquen símiles y puntos de contacto con la experiencia diaria en el puesto de trabajo.



SEGUIMIENTO

Después de cada actividad debe haber un tiempo reservado para la reflexión de los participantes. Esta sesión de intercambio de impresiones permite cristalizar la experiencia y hacerla significativa para la actividad en el lugar de trabajo.

Un tiempo después de la finalización del programa de actividades, se debe celebrar una sesión de seguimiento. Los participantes pueden ver con la perspectiva del tiempo qué habrían hecho diferente durante las actividades de team building y si ha cambiado la dinámica del equipo desde entonces.

Bibliografía

Fundación Factor Huma, Unidad de Conocimiento – Actividades de Team Building

Octubre 2010 documento en línea recuperado 24 de noviembre de 2015. En

Web:

http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/8261/activitats_team_building_cast.pdf

APÉNDICE 1

Diploma por participación en actividades de fortalecimiento del trabajo en equipo.



La empresa de venta y distribuidora de
electrodomésticos, S.A.



Concede el presente diploma a

Por: _____

*Dado en el departamento de Zacapa, a los _____ días
del mes de _____ del año _____*

GERENTE

SECRETARIA

APÉNDICE 2

Tarjeta de participación

