

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

**"ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN PARA TRES EMPRESAS DE TRANSPORTE PESADO
DEL MUNICIPIO DE MORALES, DEPARTAMENTO DE IZABAL."**

TESIS DE GRADO



JIMMY ESTUARDO RAMÍREZ FUENTES

CARNET 20485-09

ZACAPA, AGOSTO DE 2017

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

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN PARA TRES EMPRESAS DE TRANSPORTE PESADO
DEL MUNICIPIO DE MORALES, DEPARTAMENTO DE IZABAL."**

TESIS DE GRADO

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

POR

JIMMY ESTUARDO RAMÍREZ FUENTES

PREVIO A CONFERÍRSELE

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

ZACAPA, AGOSTO DE 2017

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

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

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

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS
SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA
DIRECTORA DE CARRERA: LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. HAMILTON ALEXANDER CORDÓN GRANILLO

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. MIRIAM ISSABEL CASTAÑEDA PAZ
LIC. EDWIN FILIBERTO COY CORDON
LIC. SONIA CONSUELO PALMA MEJIA DE VARGAS



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 01390-2017

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante JIMMY ESTUARDO RAMÍREZ FUENTES, Carnet 20485-09 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Zacapa, que consta en el Acta No. 01669-2017 de fecha 25 de agosto de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN PARA TRES EMPRESAS DE TRANSPORTE PESADO DEL MUNICIPIO DE MORALES, DEPARTAMENTO DE IZABAL."

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

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 31 días del mes de agosto del año 2017.

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



Zacapa, 17 de junio de 2,017

Mgtr:

MIRIAM ISSABEL CASTAÑEDA PAZ

Coordinadora

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad Rafael Landívar

Estimada Coordinadora:

Por este medio someto a su consideración la tesis elaborada por el estudiante JIMMY ESTUARDO RAMIREZ FUENTES, carné número 20485-09, previo a optar el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

La investigación que he tenido la oportunidad de asesorar se titula "ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN PARA TRES EMPRESAS DE TRANSPORTE PESADO DEL MUNICIPIO DE MORALES, DEPARTAMENTO DE IZABAL"; la cual a mi criterio profesional cumple con los requisitos académicos y metodológicos establecidos por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, por lo que lo doy por aprobado, solicitando que la misma sea sometida a retroalimentación y defensa privada.

Sin otro particular, aprovecho para suscribirme de usted.

Atentamente,


Hamilton Alexander Cordon Granillo
Licenciado en Administración de Empresas
Asesor de Tesis

DEDICATOTIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la sabiduría de lo alto y permitirme haber llegado hasta este momento de mi formación profesional.

Dios, gracias por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Mi madre y Padre, por quererme mucho, creer en mí y porque siempre me apoyaron en mis metas y objetivos.

Mis abuelas Reyna Córdón (QEPD) y Graciela Sosa (QEPD), por quererme y apoyarme siempre, esto también se lo debo a ustedes.

Mis hermanos, William, Carolina, Alexander, Jennifer y Karen, por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho.

Mis sobrinos, Daniel, Diego, William, Lisandro, Alexander, Hellen, Estefani, Margorie y Caleb, para que vean en mí un ejemplo a seguir.

Todos mis amigos, por compartir los buenos y malos momentos conmigo.

A mis amigos universitarios.

Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades de toda mi vida.

A mi madre, que con su demostración de una madre ejemplar me ha enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos.

A mi tía Gloria Fuentes por su apoyo incondicional y por ser una segunda madre y demostrarme el gran amor que me tiene.

A mis primos, quienes me apoyaron y compartimos tristezas y alegrías, gracias por estar siempre a mi lado: Cristian, Lesner, Israel, Julio, Betzaida, Michel, Mariela.

A mi primo, Ángel Emanuel Granados Vela (QEPD) gracias por haber formado parte de mi vida y por haberme enseñado lo valioso e importante que es la familia. Te extraño...

A mis amigos, gracias por ser parte de mi vida y demostrarme lo bueno que son conmigo dándome ánimos y apoyándome a no desfallecer a lo largo de mi carrera.

A los licenciados, MGTR. Miriam Issabel Castañeda paz, Licda. Sonia Consuelo Palma Mejía y Lic. Edwin Filiberto Coy Cordón, por haber formado parte de mi proceso académico profesional, participando en la terna.

Gracias a todas las personas que ayudaron directamente e indirectamente en la realización de este proyecto.

INDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN	1
I. MARCO DE REFERENCIA	2
1.1. MARCO CONTEXTUAL.....	2
a) ANTECEDENTES	2
b) SITUACIÓN ACTUAL DEL MUNICIPIO DE MORALES, DEPARTAMENTO DE IZABAL.....	4
c) INFORMACIÓN EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO	6
• TRANSPORTE PESADO	6
• EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO “A”	8
• EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO “B”	10
• EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO “C”	11
ASESOR LEGAL	14
GERENTE.....	15
ASISTENTE GERENCIAL	16
JEFE DE SERVICIOS GENERALES	17
CONSERJE	20
GUARDIANES.....	21
COORDINADOR DE TALLERES Y SERVICIOS	22
ENCARGADO DE BODEGA.....	23
CONTADOR.....	25
AUXILIAR DE CONTADOR.....	27
Fuente: Elaboración propia (2017)	28
COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS	29
ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS.....	31
JEFE DE LOGÍSTICA.....	32
SUPERVISOR	33
CONTADOR (STAFF)	34

SUPERVISOR	35
1.2. MARCO TEÓRICO	36
1.2.1. DIRECCIÓN	36
• IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN	37
• OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN	37
A. COMUNICACIÓN	37
• PROCESO DE LA COMUNICACIÓN	38
• Propósito de la comunicación	39
• TIPOS DE COMUNICACIÓN	41
• COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL	42
B. MOTIVACIÓN	43
C. LIDERAZGO	44
D. TRABAJO EN EQUIPO	49
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	53
2.1. OBJETIVOS	55
2.1.1. OBJETIVO GENERAL	55
2.1.2. Objetivos específicos	55
2.2. ELEMENTO DE ESTUDIO	56
2.3. DEFINICIÓN DEL ELEMENTO DE ESTUDIO	56
2.3.1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL	56
2.3.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL.....	56
2.3.3. INDICADORES.....	56
2.4. ALCANCES Y LIMITES.....	56
2.4.1. ALCANCES	56
2.4.2. LIMITANTES	57
2.5. APORTE.....	57
III. MÉTODO.....	58
2.6. SUJETOS DE INVESTIGACIÓN	58

2.6.1.	EMPRESA "A" TOTAL DE COLABORADORES (42).....	58
2.6.2.	EMPRESA "B" TOTAL DE COLABORADORES (17).....	59
2.6.3.	EMPRESA "C" TOTAL DE COLABORADORES (20).....	59
2.7.	POBLACIÓN Y MUESTRA	60
2.8.	INSTRUMENTOS.....	60
2.8.1.	ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE GERENCIA DE LAS EMPRESAS "A", "B", Y "C"	60
2.8.2.	CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LAS EMPRESAS "A", "B", Y "C"	60
2.9.	PROCEDIMIENTO	61
2.10.	TIPO DE INVESTIGACIÓN, DISEÑO Y METODOLOGÍA ESTADÍSTICA.....	61
IV.	PRESENTACION DE RESULTADOS	62
4.1	RESULTADOS DE LOS GERENTES	62
	Tabla 21	72
	Consolidado de indicadores	72
4.2	RESULTADOS DEL PERSONAL OPERATIVO	73
	DISCUSIÓN.....	89
	CONCLUSIONES	91
	RECOMENDACIONES	92
	REFERENCIAS	93
	ANEXOS.....	97
	Anexo No. 1	98
	Modelo de cuestionario para entrevista a equipos Gerenciales.....	98
	Anexo No. 2	102
	Modelo de cuestionario para aplicar a colaboradores	102
	Anexo No. 3	105
	PROPUESTA	105

RESUMEN

La presente investigación se realizó en tres empresas A, B y C de transporte pesado del municipio de Morales, Izabal, Guatemala. Este es un estudio descriptivo y tuvo como objetivo identificar como aplican las funciones de la fase de dirección para la satisfacción de las necesidades de los empleados y el cumplimiento de propósitos. La información obtenida a través de la entrevista a cuatro gerentes/jefes involucrados de las tres empresas y setenta y cinco empleados del nivel operativo, para lo cual se diseñaron y aplicaron tres instrumentos: una guía de entrevista para gerentes/jefes, empleados administrativos.

El trabajo de campo permitió concluir que el proceso de aplicación de las funciones de la etapa de dirección, comprende un diagnóstico de necesidades en el personal desde sus jefes, basado en un estudio de mercado y que la fase de dirección debe ser mejorada a través de diferentes medios alternativos.

Como parte de las recomendaciones de este trabajo se considera importante fortalecer el proceso de comunicación de las empresa B y C, así como realizar reuniones constantemente para detectar posibles obstáculos en el proceso de aplicación de las funciones, y promover la efectividad del trabajo realizado por los colaboradores de dichas empresas, se debe reconocer el trabajo realizado por cada empleado y el esfuerzo que realizan al momento de desarrollar las actividades relacionadas al puesto, se necesita implementar programas de desarrollo que permita a los empleados y jefes adquirir nuevas habilidades para adquirir mayores responsabilidades y mejorar la competitividad empresarial.

INTRODUCCIÓN

El desafío principal que enfrentan todas las empresas es la mejora continua y con esta contribuir al logro de metas y objetivos, asimismo deben reconocer que son las personas el motor principal que puede hacer realidad este escenario.

Tal es el caso que la fase de dirección, siendo parte del proceso administrativo es elemental para que toda empresa funcione acorde a lo planeado y que se verifique en un plazo determinado, de manera que permita la toma decisiones correctivas o bien de seguimiento.

Las empresas desarrollan procesos continuos, inversiones en sistemas, aplican herramientas o estrategias costosas, para mantener el éxito y poder competir en los mercados globalizados.

La investigación incluye tres empresas de transporte pesado ubicadas en Morales, Izabal, las cuales se analizan con el objetivo de identificar como aplican las funciones de la fase de dirección, para la satisfacción de las necesidades de los empleados y cumplimiento de propósitos.

Esta tesis es de tipo descriptiva y se plantea como objetivo identificar como aplica la función de dirección las tres empresas de transporte pesado del municipio Morales, Izabal, para la satisfacción de las necesidades de los empleados y cumplimiento de propósitos, tomando como sujetos de estudio a todo el personal de dichas empresas, a quienes se les aplicará una entrevista, un cuestionario y además se realizará un proceso de observación a través de un listado de chequeo.

I. MARCO DE REFERENCIA

1.1. MARCO CONTEXTUAL

a) ANTECEDENTES

Actualmente todas las empresas buscan ser competitivas en el mercado guatemalteco para lograr un posicionamiento y que ello les permita incrementar ganancias. Este es el objetivo de todos los administradores en funciones. No obstante, el tiempo que dedican a cada función puede diferir.

Así, los administradores de alto nivel dedican más tiempo a las estrategias, planeación y organización que los administradores de nivel inferior. La dirección, a su vez, consume gran parte del tiempo de los supervisores de primera línea. La diferencia en cuanto a tiempo destinado al control varía solo ligeramente entre los administradores de los diversos niveles.

A continuación, se presentan algunos estudios relacionados sobre el tema de investigación. Que en este caso es la fase de dirección.

Cojulún (2012) en su tesis “Análisis del proceso organizacional y de dirección para productividad” estableció como objetivo general en la investigación determinar herramientas administrativas que permitan establecer un proceso organizacional y de dirección idóneo, para la productividad en la empresa Vipersa.

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

Recomendó que se le proporcione al administrador las herramientas necesarias que necesite para cumplir los objetivos de la empresa y que el mismo sea el encargado de dar a conocer a los trabajadores la estructura de la misma.

Según Mejía (2010) en sus 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 en 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 la administración de las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo Integral de la cabecera departamental de Quetzaltenango, no desarrollan el liderazgo como medio para influir en su equipo de trabajo, por lo que se rechaza la hipótesis de investigación.

Dentro de las recomendaciones indicó que es necesario que la administración de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo integral de la cabecera departamental de Quetzaltenango, desarrollen habilidades y destrezas de liderazgo como medio para influir en su equipo de trabajo.

Para Guzmán (2005) en sus 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”. Estableció como objetivo general en la investigación establecer los elementos de dirección que ayudan a lograr la permanencia de los asistentes de atención al cliente en la empresa.

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

Además, recomendó que se debe aplicar una propuesta de elementos de dirección que ayuden a minimizar la rotación de personal, para darle seguimiento a cada uno de estos.

Desde otro punto de vista, Contreras (2004) en sus tesis: “Dirección con base en rasgos de personalidad para mejorar el desempeño estableció como objetivo general en la investigación que existe una diferencia estadísticamente significativa a nivel de 0.05 en el desempeño del personal de ventas de la empresa en estudio, si se le dirige con base en sus rasgos de personalidad.

Calderón (2000) en su tesis “Análisis de los elementos de la función de dirección y su relación en el clima organizacional” (caso: restaurante de comida rápida), estableció como objetivo general en la investigación evaluar el clima organizacional que actualmente existe en la empresa para establecer su relación con la función de dirección.

Concluyó que para lograr una buena dirección es necesario que los elementos de la misma se encuentren en armonía, sin embargo, la investigación por el contrario reflejó que la comunicación no es la más adecuada; el liderazgo autoritario como practica administrativa responde a las exigencias gerenciales mas no es el preferido para estos empleados y los niveles de motivación son bajos, situación que indica que dichos elementos se encuentran inversamente relacionados con el clima organizacional.

Recomendó un estilo de liderazgo participativo donde los subordinados compartan cierta capacidad de decisión con sus supervisores inmediatos, en el que los administradores compartan las ideas de los empleados respecto a problemas para incluirlos en el proceso de la toma de decisiones y que los administradores siempre conserven casi todo el control sobre decisión final.

b) SITUACIÓN ACTUAL DEL MUNICIPIO DE MORALES, DEPARTAMENTO DE IZABAL.

Puerto Barrios, es la cabecera departamental, caribeño de Izabal, en Guatemala, esta se encuentra ubicada a orillas de la Bahía Interna de Santo Tomas, en la Bahía de Amatique en el océano Atlántico. La cabecera municipal, también llamada Puerto Barrios, tiene categorías de ciudad y es una de las más importantes en Guatemala, debido a sus actividades comerciales. Recuperado de:https://es.wikipedia.org/wiki/Puerto_Barrios

En el mismo link, se obtiene la siguiente información: Puerto Barrios cuenta con una gran riqueza natural, sus principales áreas naturales son la Reserva Protectora de Manantiales Cerro San Gil y

el Refugio de Vida Silvestre Punta de Manabique, en estos dos lugares se puede encontrar gran variedad de fauna y flora.

Entre los animales se pueden mencionar reptiles, entre tortugas y varios tipos de serpientes e iguanas; insectos, gran variedad de mariposas; mamíferos como tapires y jabalíes, e incluso algunas especies de monos y Jaguares en las áreas protegidas. En Izabal habita más del 50% de las especies de aves que habitan y migran hacia Guatemala, lo que lo hace un destino muy visitado por los observadores de aves.

En Puerto Barrios también se encuentran grandes extensiones de manglares, aunque se ha ido reduciendo ante la actividad humana. En la agricultura predominan los cultivos de banano, para su exportación; y palma africana.

La Gastronomía barrioportea incluye una gran cantidad de preparaciones con mariscos, entre los se pueden citar los caldos, ceviches y guisos. Gran parte de la cultura gastronómica está profundamente marcada por la influencia Garífuna, la que se evidencia en el Tapado (Caldo de Mariscos y Coco), Rice and Beans, (Arroz y Frijoles con Coco) y algunos tipos de pan, como el Pan Bula, el Pan de Coco, el Pan Bon, el Pan de Banano o el Casabe. Por último, existe un licor hecho exclusivamente por garífunas, conocido como Giffiti.

El municipio donde se realiza la investigación es en Morales, Izabal, por ello se plasma información del mismo:

Morales es un municipio del departamento de Izabal de la región nor-oriental de la República de Guatemala. Es el segundo municipio más pequeño que tiene el departamento de Izabal superando únicamente a Puerto Barrios.

Morales se encuentra a 50 Km de la cabecera departamental de Puerto Barrios. El municipio colinda al norte con el lago de Izabal, al oeste con Los Amates, al este con Puerto Barrios y al sur con la república de Honduras.

No hay certeza sobre cuando se fundó el poblado que ahora es la cabecera municipal de Morales. El sitio web <http://www.cronicamoralense.com> y la revista impresa Crónica Moralense (especialmente en los números 10, 11, 12, y 13) han investigado y publicado una serie de artículos sobre la fundación de Morales que se basan en documentos históricos, como los contratos de instalación de la vía férrea.

Sobre la base de los documentos investigados, Otto René Velásquez Aguilar sostiene que la fecha de fundación de Morales es el 5 de Diciembre de 1895; crónica Moralense también ha demostrado que Morales no fue creada como aldea por el decreto gubernativo de fecha 5 de Noviembre de 1890, ese decreto se refiere a la creación de El Estor como municipio Otro dato que crónica Moralense ha descubierto aclarado que, el municipio fue nombrado en Honor al licenciado y Coronel Prospero Morales, quien fungió como ministro de la Guerra y de Fomento del presidente José María Reina Barrios entre 1892 y 1898 quien era originario del departamento de San Marcos Prospero Morales nunca vivió en Morales ni en ninguna región de Izabal, pero contribuyo grandemente con el esfuerzo que había impulsado el presidente Reina Barrios de Construir el Ferrocarril del Norte de Guatemala. Recuperado: [https://es.wikipedia.org/wiki/Morales_\(Izabal\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Morales_(Izabal)).

c) INFORMACIÓN EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO

Las empresas de transporte pesado dentro de su naturaleza se encuentran la de ofrecer al mercado guatemalteco, la calidad de servicio de transporte que este requiere y la asesoría logística en el manejo y control de sus cargas, cumpliendo hasta ahora con éxito en el mejor desempeño en todas las necesidades que esta demanda.

- **TRANSPORTE PESADO**

El transporte pesado es aquel que presta servicios de toda clase de transporte, carga, descarga y almacenamiento de todo tipo de productos y maquinaria dentro de nuestro país, contando cada unidad con un sistema de radio que permite un control para brindar un eficiente servicio a sus apreciables clientes. Recuperado: <http://www.aquienguate.com/perfil/transportes>.

En puerto Barrios funcionan 51 empresas de transporte pesado que genera 2217 empleos y son los responsables del 80% del tráfico comercial de Guatemala y el 30% del tráfico comercial de El Salvador, en un mercado binacional de más de 21 millones de personas, lo cual es determinante para que a este rubro se le vea no como una política económica local, si no como una política económica nacional o binacional.

La zona libre de industria y de comercio ZOLIC en Santo Tomas de Castilla es un lugar dentro del municipio que alberga a las empresas manufactureras, de las cuales unas se dedican a la elaboración de prendas de vestir, playeras, guantes, químicos, y otros productos de uso comercial. En la ciudad de Puerto Barrios existen fabricas que elaboran productos derivados del cemento, bebidas refrescantes, hielo, alimentos concentrados para animales, muebles de madera y de metal, playwood, trituradoras, industrias de pan y otras más.

El comercio de artículos se da por medio de tiendas, almacenes, restaurantes y hoteles, Empresas de servicio como bancos y cooperativas, prestan servicios financieros.

Actualmente existen varias fincas privadas entre las que sobresalen las de cultivo y exportación de banano siendo este el producto agrícola que representa el 88% de la producción agrícola del municipio, existe también las plantaciones de hule, piña, cítricos, granos básicos, y grandes haciendas de ganado de crianza y engorde para el consumo local y la exportación.

Los medios de transporte se pueden clasificar en función de cuantas personas transporten: **individuales**) a una sola persona) o **colectivos** (a muchas personas, por ejemplo: trenes y aviones). Otra función es según su propiedad, se estaría aviandolos transportes privados (pertenecientes a una persona o empresa), por ejemplo, el carro familiar, o públicos (pertenecientes al Estado). Recuperado: <https://es.scribd.com/doc/378351/concepto-de-transporte-y-servicios>

Como una forma de aclarar conceptos es necesario dar una definición tanto literal como jurídica sobre transportes en primer lugar y servicios en segundo lugar: transportes etimológicamente, esta palabra viene del latín trans (al otro lado), y portare (llevar), de allí que transporte en un sentido literal se entiende: al traslado de personas o de bienes de un lugar a otro.

Ahora con el avance de las comunicaciones y la tecnología este concepto se ha ido ampliando y precisando aún más y se puede decir que se estructura al servicio del interés público e incluye todos los medios e infraestructura implicados en el movimiento de personas o bienes, así como servicios de recepción, entrega y manipulación de tales bienes, es necesario además señalar, que el transporte admite varias clasificaciones, de las cuales podemos mencionar, transporte acuático (marítimo y fluvial), (transporte terrestre carretero y ferroviario) y transporte aéreo, de acuerdo a un criterio comercial: servicios de pasajeros, servicios de carga, desde el punto de vista jurídico, el concepto lo cita del código de comercio, encuadrado en el título v “del transporte por tierra, lagos, canales o ríos navegables. De acuerdo al artículo 166 del presente código citado “transporte es un contrato de virtud del cual uno se obliga a conducir de un lugar a otro, por tierra, canales, lagos o ríos navegables, pasajeros o mercaderías ajenas y al entregar estas a la persona a quien vayan dirigidas. Recuperado: <https://es.scribd.com/doc/378351/concepto-de-transporte-y-servicios>

- **EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO “A”**

Su principal función el transportar Níquel, contando con 25 unidades (camiones de transporte Pesado) de 35 toneladas cada unidad, que realiza entre 3 y 4 viajes diarios cada unidad de transporte pesado, dicho servicio se lo presta a la Minería ABC.

La empresa de transporte pesado de estudio se considera, una empresa privada que genera empleos, que presta sus servicios de calidad, pero que necesita mantener estándares en cuanto a la especialización de sus pilotos y personal administrativo y con ello evitar la rotación del personal capacitado pudiendo con ello generar empleo con personas del área y lograr la competitividad a nivel nacional e internacional. Actualmente cuenta con 42 empleados:

Personal de gerencia

- Director general
- Gerente general

Personal administrativo

- Coordinador de recursos humanos
- Asistente de recursos humanos

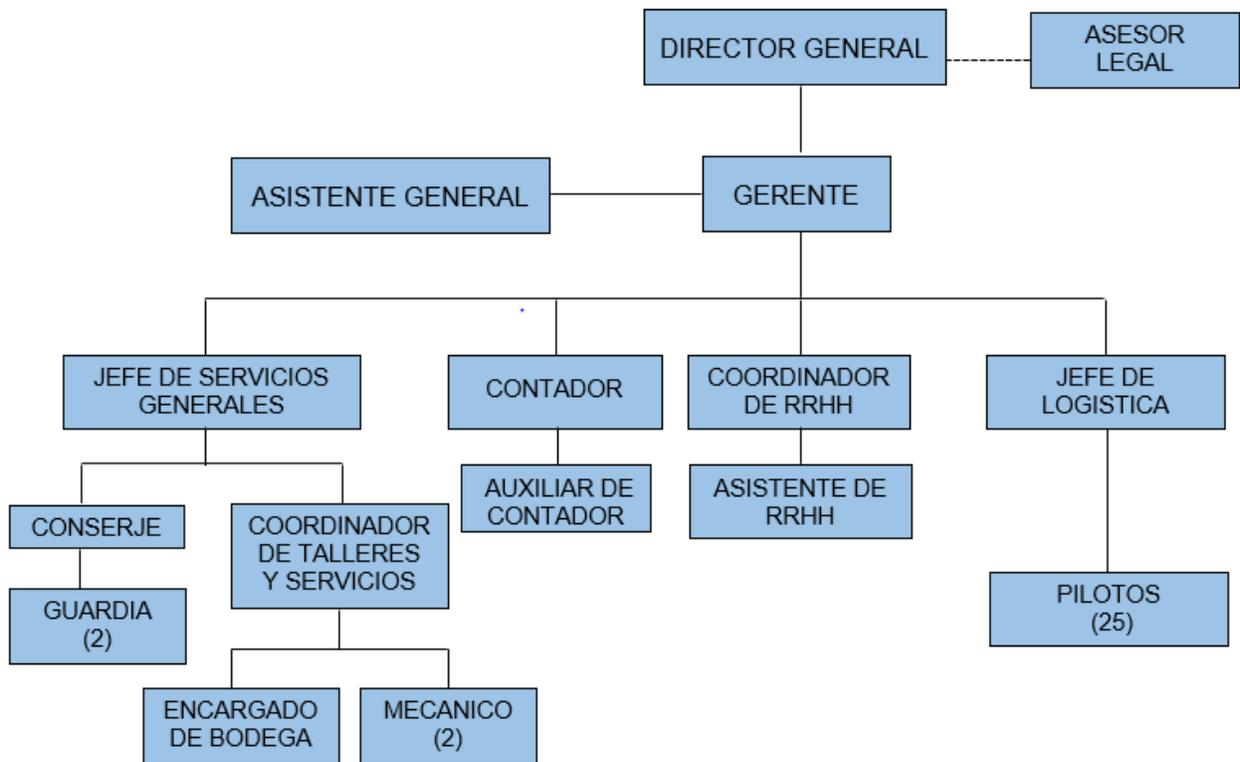
- Secretaria de gerencia general
- Contador
- Auxiliar de contador
- Jefe de logística
- Jefe de servicios generales
- Coordinador de talleres y servicios
- Encargado de bodega

Personal operativo

- 25 choferes
- 2 mecánicos
- 2 conserjes
- 2 Guardianes

A continuación, se presenta el organigrama que rige la empresa “A” objeto de estudio:

**FIGURA 1
ORGANIGRAMA EMPRESA “A”**



Fuente: Elaboración propia según datos brindados por el Director General de la empresa (2016)

- **EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO “B”**

Dicha empresa de transporte tiene 9 años de experiencia en el mercado local, con 7 unidades (Góndolas, Excavadoras y Camiones de Volteo.) y su principal función es prestarle servicio a Minería ABC. Su extensión territorial es de 80 x 60 para sus instalaciones administrativas como perativas. Tiene 17 empleados.

- ✓ **Estructura organizacional**

- Director general
- Secretaria de gerencia general
- Contador
- Jefe de servicios generales
- Encargado de talleres y servicios
- 3 mecánicos
- 7 choferes
- 2 guardianes

- ✓ **Unidades con las que cuenta.**

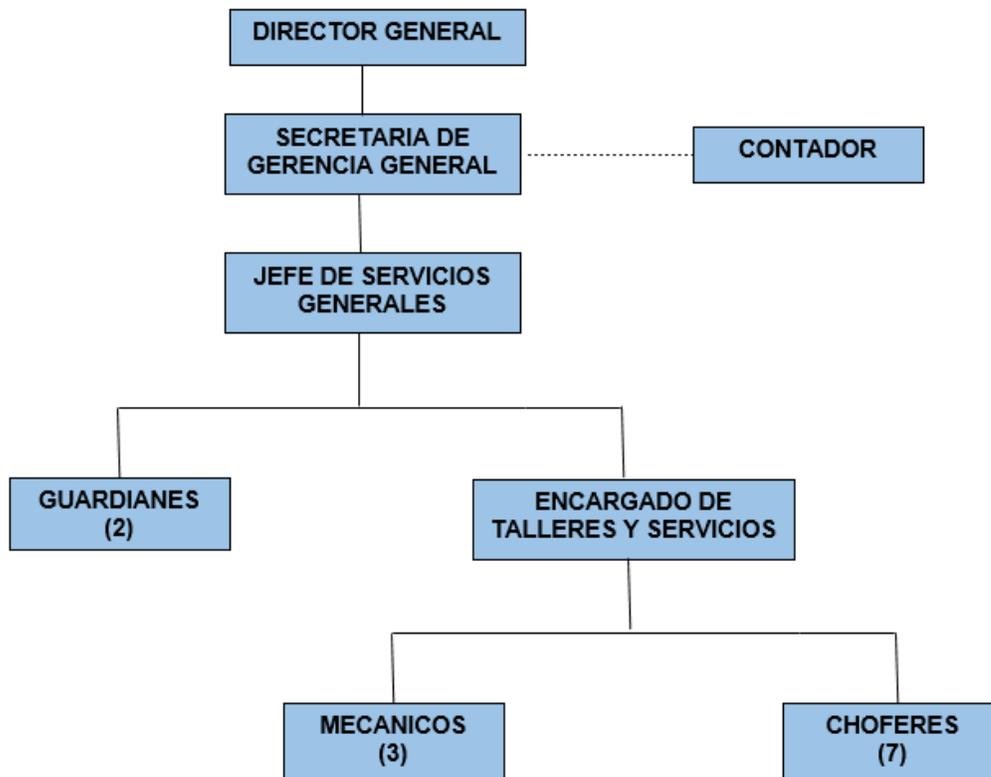
3 góndolas

2 Excavadoras

2 camiones de volteo

Enseguida el organigrama de la empresa “B”.

FIGURA 2
ORGANIGRAMA EMPRESA “B”



Fuente: Elaboración propia según datos brindados por el Director General de la empresa (2016)

• **EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO “C”**

Esta empresa tiene 8 años de fundación y cuenta con un territorio de 100 mts cuadrados para sus instalaciones administrativas como operativas, contando con 14 unidades (Góndolas, Furgones, Plataforma y Carros de Carga Pesada) Dentro de su inventario de personal existen: 20 empleados y sus principales clientes son: Finca Bananera y Mina ABC.

- ✓ **Estructura Organizacional**
- Director general
- Secretaria de gerencia general

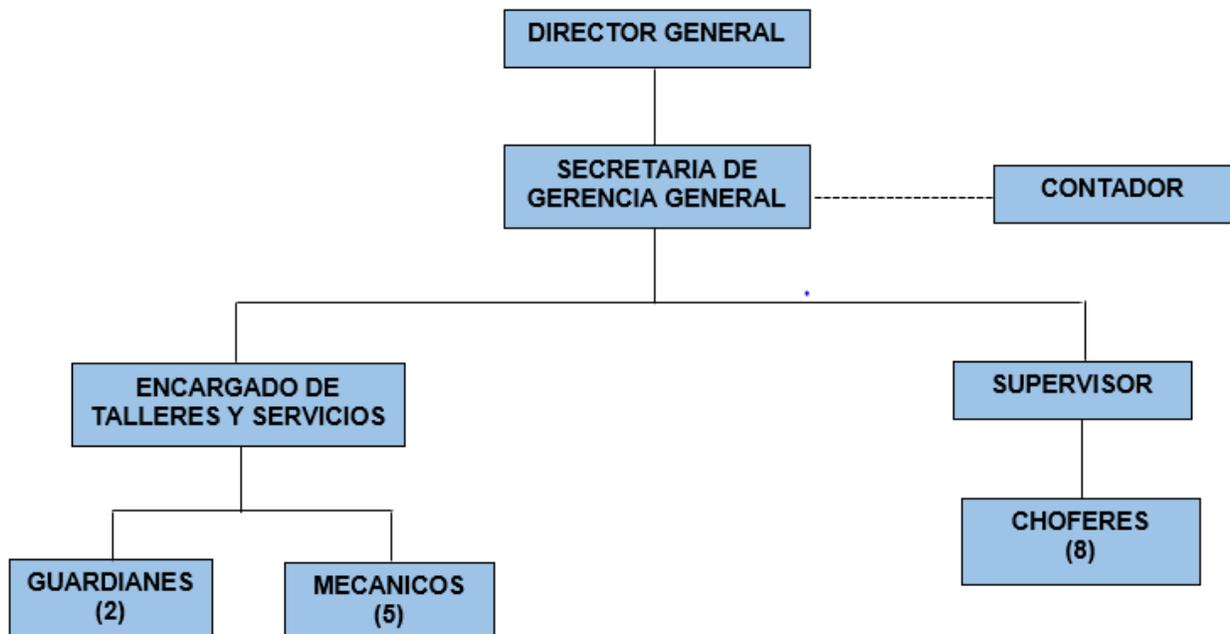
- Contador
- Encargado de talleres y servicios
- Supervisor
- 5 mecánicos
- 8 choferes
- 2 guardianes

✓ **Unidades con las que cuenta**

- 2 Góndolas
- 3 Buses grandes
- 4 Camiones de carrocería
- 3 camiones con plataforma
- 2 Carros de carga pesada.

Así mismo, en la siguiente página se plasma el organigrama de la empresa “C”.

FIGURA 3
ORGANIGRAMA EMPRESA “C”



Fuente: Elaboración propia según datos brindados por el Director General de la empresa (2016)

Luego de conocer el organigrama de las tres empresas objeto de estudio, a continuación, se detallan las funciones en forma de consolidado por ser similares las funciones, tareas o responsabilidades de cada uno de los puestos:

**funciones estratégicas:* es lo que se va a hacer en un lapso de 5 años, son sistemáticas, es decir organizadas y conducidas con base en una realidad entendida;

**tácticas:* es lo que se hace en un tiempo de un año, permiten dar prioridades sobre los pasos a seguir, las responsabilidades y hasta las personas que se encargarán de cumplir las metas previamente señaladas;

**operativas:* es lo que hay que hacer en esta semana, es cuando nos referimos a las actividades que se realizan de manera cotidiana, para mantener el ritmo de la operación del área correspondiente.

Funciones estratégicas, tácticas y operativas de los puestos de trabajo de las empresas objeto de estudio

DIRECTOR GENERAL		
Estratégicas	Tácticas	Operativas
<ul style="list-style-type: none"> • Fijar objetivos • Realizar la planeación y organización de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el cumplimiento de las funciones de los puestos de trabajo • Representar a la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser el responsable de integración de recursos • Aplicación (implementación) y control

Fuente: Elaboración propia (2017)

ASESOR LEGAL		
Estratégicas	Tácticas	Operativas
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el cumplimiento de la legalidad en las operaciones del negocio y es clave en cualquier estrategia empresarial • Asesorar en la construcción, gestión y disolución de cualquier tipo de sociedad mercantil o civil 	<ul style="list-style-type: none"> • Defender los intereses de la empresa en todo tipo de procedimientos judiciales. • Estudiar y resolver los problemas legales relacionados con la empresa, sus contratos, convenios y normas legales. • Asesorar en materia fiscal, preparando todo tipo de declaraciones y obligaciones fiscales y tributarias. • Asesorar en torno a la gestión de derechos en material de propiedad intelectual e industrial. • Asesorar en materia de derecho empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Emitir informes jurídicos sobre las distintas áreas de la empresa. • Realizar negocios y redacta contratos • Interviene en todo tipo de negociaciones laborales.

Fuente: Elaboración propia (2017)

GERENTE		
Estratégicas	Tácticas	Operativas
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar de las disposiciones del directorio • Realizar los actos de administración y gestión ordinaria de la sociedad. • Preparar y ejecutar el presupuesto aprobado por el Directorio y proponer modificaciones al mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Representar a la sociedad y apersonarse en su nombre representación ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales, municipales, políticas y policiales en cualquier lugar de la República o en el extranjero. • Asistir, con voz pero sin voto, a las sesiones del directorio, salvo que este acuerde sesionar de manera reservada. • Someter al Directorio, para su aprobación, los proyectos de la memoria y los estados financieros, los presupuestos de la sociedad para cada año, así como los programas de trabajo y además actividades. • Delegar total o 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar el régimen interno de la sociedad, usar el sello de la misma, expedir la correspondencia y cuidar que la contabilidad este al día. • Ejecutar el Plan de Negocios aprobados por el directorio y proponer modificaciones al mismo. • Celebrar y firmar los contratos y obligaciones de la sociedad, dentro de los criterios autorizados por el Estatus y el Directorio de la sociedad. Delegar su celebración, desconcentrar la realización de las licitaciones o concursos, contratar a personal que desempeñe cargos de nivel directivo, de acuerdo con el

	<p>parcialmente las facultades que se le conceden en el estatuto de la sociedad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otorgar todo tipo de poderes, incluyendo las facultades que le otorga este artículo exigiendo garantías si lo considera necesario, así como revocar los poderes conferidos. 	<p>reglamento que sobre contratación expida el directorio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejercer las demás funciones legales y estatutarias y las que le asignen o deleguen la Junta General de Accionistas o el Directorio.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia (2017)

ASISTENTE GERENCIAL		
Estratégicas	Tácticas	Operativas
<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a organizar la agenda del gerente general y de otras personas que realizan funciones de administración general (directores de área y subgerencia general). • Coordinar actividades de la gerencia general con los directores de área y la subgerencia general. (Programa reuniones y 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar y archivar de los documentos de la empresa en general. • Tener respaldos de la información de los reportes que se generen de la administración general. • Controlar la recepción de los reportes que el equipo administrativo de cada dependencia debe 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de reporte de ventas diarios. • Ingresar el detalle de las facturas. • Reportar compras semanal y estados de los pendientes. • Verificar la mensajería interna. • Hacer seguimiento a los créditos y obligaciones del

<p>toda la organización humana y documental que ellos requieren, de acuerdo a las instrucciones de la gerencia general.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programar y organizar las dos juntas de socios que la empresa realiza en el año. • Programar el seguimiento al cronograma de mantenimiento de cada uno de los activos fijos de la empresa. 	<p>evitar a la administración general.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el inventario de activos fijos de la compañía por área y puesto de trabajo, haciendo entrega a cada uno de ellos a los directamente encargados, con su respectivo inventario. 	<p>gerente general.</p>
--	---	-------------------------

Fuente: Elaboración propia (2017)

JEFE DE SERVICIOS GENERALES		
Estratégicas	Tácticas	Operativas
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las actividades de mantenimiento y reparación de bienes muebles e inmuebles, proveeduría de materiales y equipos, comunicaciones, mensajerías y correo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y supervisar las actividades del personal a su cargo • Controlar y evaluar el personal a su cargo. • Instruye al personal en el trabajo a realizar. • Solicitar cotizaciones para compras de materiales específicos. • Realizar pedidos de material de limpieza, equipos de 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y coordinar las actividades de suministro de materiales y equipos de trabajo. • Distribuir para cada unidad el material de limpieza, equipos de trabajo y además bienes de consumo que las mismas requieren. • Llevar el control del presupuesto de la unidad. • Elaborar órdenes de servicios

<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar, elaborar y aplicar sistemas de control de asistencia del personal a su cargo. • Planificar y supervisar el mantenimiento de las diferentes áreas de la dependencia. 	<p>oficina y bienes de consumo que se requieran.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprar materiales de limpieza y equipos de oficina que se requieran en la dependencia. • Controlar los servicios de proveeduría de materiales y equipos de trabajo. • Supervisar y controlar los servicios de comunicaciones dentro de la dependencia, transporte, mensajería, correo, etc. • Ordenar y supervisar la reparación de equipos y mobiliarios. • Supervisar y controlar los servicios de comunicaciones dentro de la dependencia, transporte, mensajería, correo, etc. • Solicitar presupuesto para la construcción de trabajos menores de albañilería, electricidad, plomería y herrería. • Supervisar y controlar la administración de 	<p>de mantenimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejar y reponer el fondo de trabajo asignado a la unidad • Tomar decisiones en base a trabajo a ejecutar. • Aplicar correctivos en caso necesario a trabajos realizados en la unidad. • Autorizar el despacho de las requisiciones internas de materiales de oficina y de limpieza. • Velar por el cumplimiento de los contratos y otros servicios de la institución. • Asistir y participar en reuniones y comisiones de trabajo. • Realizar inventarios de equipos y materiales de trabajo y de limpieza. • Custodiar del depósito de materiales y equipos • Solicitar transporte para el traslado de personal, de materiales y equipos al depósito. • Elaborar correspondencia, memorándum, informes,
---	--	--

	<p>comedores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar los diversos trabajos y obras de las contratistas. • Programar el sembrado y corte de grama de la dependencia. • Supervisar las áreas del cafetín y expendidos de comidas de la dependencia • Supervisar las residencias estudiantiles en cuanto al mantenimiento de las edificaciones, electricidad, limpieza, etc. • Supervisar mudanzas de bachilleres de las residencias de la institución. Autoriza pagos por caja chica. 	<p>oficios o cualquier otro documento de la unidad a su cargo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar la recepción y distribución de la correspondencia interna y externa de la unidad. • Retirar las nóminas de pago del personal obrero, docente y administrativo. • Atender reclamos por cualquier irregularidad detectada en las labores de vigilancia y las reporta a la unidad que les compete. • Reportar a su superior inmediato sobre la ejecución de los trabajos realizados por la unidad. • Autorizar pagos por caja chica. • Firmar pagos por caja chica. • Realizar depósitos bancarios, busca chequeras, balances y estados de cuentas. • Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la
--	---	--

		<p>organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. • Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas. • Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia (2017)

CONSERJE		
Estratégicas	Tácticas	Operativas
<ul style="list-style-type: none"> • Vigilar el estado del local y el funcionamiento de sus instalaciones, comunicando cualquier anomalía al responsable administrativo. • Garantizar el control del acceso de personas al local, recibéndolas y acompañándolas cuando resulte conveniente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el estado de funcionamiento, aseo, mantenimiento y limpieza del edificio donde presta servicios. • Suministrar el material y equipamiento necesarios para el funcionamiento de las instalaciones y locales donde presta servicio. • Revisar y reponer materiales y equipamiento del local donde presta servicio, procurando se 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el trabajo del personal subalterno de su Unidad. • Garantizar la apertura y cierre del edificio y dependencias donde presta servicio. • Controlar y custodiar las llaves del edificio y dependencias donde presta servicio. • Recepcionar, custodiar y garantizar la distribución de la correspondencia, servicio de mensajería, paquetería, y fax... • Garantizar el encendido y

	<p>encuentren en condiciones normales de uso.</p>	<p>apagado de luces y otras instalaciones a su cargo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitar información general, personal o telefónicamente, obteniendo dicha información por cualquier soporte, incluso informático. • Realizar cualesquiera otras tareas afines a la categoría del puesto y semejantes a las anteriormente descritas.
--	---	--

Fuente: Elaboración propia (2017)

GUARDIANES		
Estratégicas	Tácticas	Operativas
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar requerimiento de los insumos necesarios para la ejecución de su puesto de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poner inmediatamente a disposición de los miembros de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad a los delincuentes en relación con el objeto de su protección, así como los instrumentos, efectos y pruebas de los delitos, no 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en los mismos. • Efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior de inmuebles determinados, sin que en ningún caso

	<p>pudiendo proceder al interrogatorio de aquellos.</p>	<p>puedan retener la documentación personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evitar la comisión de actos delictivos o infracciones en relación con el objeto de su protección. • Efectuar la protección del almacenamiento, recuento, clasificación y transporte de dinero, valores y objetos valiosos.
--	---	--

Fuente: Elaboración propia (2017)

COORDINADOR DE TALLERES Y SERVICIOS		
Estratégicas	Tácticas	Operativas
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar requerimiento de los insumos necesarios para la ejecución de su puesto de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar ajustes y verifica el resultado de trabajos realizados. • Aplicar normas técnicas de calidad y seguridad industrial/ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar el mantenimiento preventivo y correctivo básico, en sistemas mecánicos, hidráulicos, neumáticos, eléctricos, electromecánicos, y electro neumático de máquinas en general. • Desmontar total o parcialmente maquinas o equipos, interpretado planos

		<p>y catálogos para su mantenimiento/ reparación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reparar o sustituir elementos o partes defectuosas de máquinas y equipos. • Realizar inspecciones de máquinas y equipos, así como mediciones y registro de resultados. • Interpretar planos y esquemas técnicos e informaciones especializados, según normas y especificaciones.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia (2017)

ENCARGADO DE BODEGA		
Estratégicas	Tácticas	Operativas
<ul style="list-style-type: none"> • Diligenciar los documentos necesarios que certifiquen el recibo o despacho de la mercancía ya que él es el directo responsable y así evitar reclamaciones futuras de que no me llegó tal producto o que se le entrego de más. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar que el almacenaje de los productos si sean los adecuados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diligenciar formatos de entrada y salida del almacén, se le debe asignar esta función para que él pueda saber cuándo llegó o salió la mercancía, que cantidad, cuántas unidades de una referencia, que artículos,

		<p>a quien se le compro o vendió y quien la recibió.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un control de inventarios diarios para que el esté enterado de que se está agotando o que productos tiene en mayor cantidad. • Recibir y verificar los productos que ingresan esto para estar seguro de que lo que se le anuncia en el documento correspondiente es lo que en realidad se le entrega. • Realizar los reportes respectivos al jefe de compra y venta y al contador para poder contar con la autorización de estos. • Reportar al departamento de logística si al momento de la descarga detecta daños en los productos tales como humedad,
--	--	--

		empaques dañados, problemas de infestación, faltantes o sobrantes.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia (2017)

CONTADOR		
Estratégicas	Tácticas	Operativas
<ul style="list-style-type: none"> Cumplir y hacer cumplir todas las recomendaciones de tipo contable, administrativo y fiscal, formuladas por el contralor interno, asesor fiscal financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar el cálculo de las planillas de retención de impuesto sobre la renta del personal emitidas por los empleados, y realizar los ajustes en caso de no cumplir con las disposiciones. Llevar mensualmente los libros generados de Compras y Ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la declaración de IVA Controlar la ejecución de solvencias de Seguro Obligatorio Realizar la relación de las Cuentas por Cobrar y por Pagar. 	<ul style="list-style-type: none"> Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante el registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones, así como la actualización de los soportes adecuados para cada caso, a fin de llevar el control sobre las distintas partidas que constituyen el movimiento contable y que dan lugar a los balances y además reportes financieros. Verificar que las facturas recibidas en el departamento contengan

		<p>correctamente los datos fiscales de la empresa que cumplan con las formalidades requeridas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar. • Elaborar los comprobantes de diario, mediante el registro oportuno de la información siguiendo con los principios contables generalmente aceptado, a objeto de obtener los estados financieros. • Llevar todos los movimientos o registros contables al Programa que es el Software utilizado por la organización para dicha actividad. • Elaborar cheques para el recurso humano de la empresa, proveedores y servicios.
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> • Llevar libros contables (diario, mayor e inventarios). • Realizar cualquier otra actividad fijada por el Gerente Administrativo de la empresa.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia (2017)

AUXILIAR DE CONTADOR		
Estratégicas	Tácticas	Operativas
<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la elaboración de inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir, examinar, clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos. • Revisar y comparar lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas. • Archivar documentos contables para uso y control interno. • Elaborar y verifica relaciones de gastos e ingresos. • Transcribir información contable en un microcomputador. • Revisar y verificar planillas de retención de impuestos.

		<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y realizar la codificación de las diferentes cuentas bancarias. • Recibir los ingresos, cheque nulo y órdenes de pago asignándole el número de comprobante. • Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informa de los resultados. • Transcribir y accesar información operando un microcomputador. • Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. • Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas • Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia (2017)

COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS

Estratégicas	Tácticas	Operativas
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de personal que ingrese a la empresa, en función de los requerimientos de cada uno de los departamentos. • Planificar y ejecutar el proceso de inducción mediante la explicación a los trabajadores de los manuales y políticas organizacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la evaluación del trabajador en periodo de prueba midiendo su desempeño directamente con la gerencia del área involucrada. • Coordinar la evaluación del desempeño del personal fijo de la empresa. • Planificar y coordinar el adiestramiento del recurso humano de la empresa en función de las necesidades de la misma. • Planificar, coordinar y supervisar la elaboración y actualización de los manuales de cargo, unciones y procedimientos de la empresa. • Evaluar la escala remunerativa y proponer sistemas de incentivos de acuerdo al crecimiento económico de la organización. • Coordinar y revisar la 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los cálculos correspondientes a liquidaciones y vacaciones y registrar información en libro de vacaciones. • Gestionar los contratos de periodo de prueba y/o renovación según sea el requerimiento del gerente del departamento. • Coordinar y supervisar las labores de vigilancia de la empresa.

	<p>elaboración y pago de la nómina de los trabajadores, con los ajustes correspondientes (horas extras, permisos, control de asistencia reposo entre otros), así como el cálculo de comisiones de los ejecutivos de venta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar toda la documentación inherente a la elaboración de las nóminas (permisos, reposos, controles de asistencia, entre otros). • Supervisar el cumplimiento de las normas de seguridad y salud laboral de la empresa y mantener actualizadas las mismas. • Supervisar las áreas de trabajo, e informar requerimientos necesarios y equipamiento para el adecuado desarrollo de las actividades de cada departamento. 	
--	---	--

Fuente: Elaboración propia (2017)

ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

Estratégicas	Tácticas	Operativas
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar a través del estudio de los expedientes y otros documentos del personal, antigüedad o tiempo de servicio del trabajador en la Universidad y/o en otras instituciones públicas o privadas. • Actualizar y registra de los expedientes del personal, reposos, permisos, inasistencias y demás información relacionada con el personal de la institución. • Diseñar y elabora cartelera de información general y de adiestramiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar con el analista en la elaboración, organización y ejecución de programas y/o actividades de previsión social, higiene y seguridad en el trabajo, recreación y bienestar social para el trabajador. • Chequear el cumplimiento de los requisitos exigidos para el otorgamiento de los beneficios tales como: primas, bonificaciones, becas, pensiones, jubilaciones y otros contenidos en los convenios colectivos. • Realizar cálculos sobre las cláusulas de protección socio-económicas: bono nocturno, horas extras, vacaciones, reposos y post natal y otro de conformidad con la Ley de Carrera Administrativa, Convenios Colectivos y la Ley Orgánica del Trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar las referencias de los aspirantes a los cargos. • Mantener actualizados los archivos del personal que ha recibido adiestramiento. • Recibir solicitudes de pagos de beneficios contemplados en los convenios colectivos. • Registrar la asistencia del personal de la dependencia. • Realizar cálculos sencillos de datos para el boletín estadístico del área. • Chequear diariamente el control de asistencia y detecta fallas. • Rendir cuenta a su superior inmediato de las actividades realizadas cuando así lo requiera.

		<ul style="list-style-type: none"> • Transcribir y acceder a información operando un microcomputador. • Cumplir con las normas y procedimientos en material de seguridad integral, establecidos por la organización. • Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. • Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas. • Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia (2017)

JEFE DE LOGÍSTICA		
Estratégicas	Tácticas	Operativas
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar el funcionamiento, coordinación y organización del área logística de la empresa, tanto a nivel de producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Prever los requerimientos del cliente y mantener una buena relación con el mismo. • Gestionar el 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir los equipos de logística y establecer los objetivos. • Supervisar las actuaciones de logística e

como a nivel de gestión de personal, con el objetivo de distribuir a los clientes los pedidos de mercadería en tiempo y forma.	almacenamiento de nuevos programas dentro de la planta.	implementar las acciones de mejora necesarias de manera coordinada con otras funciones de la planta (Calidad, Producción, Eficiencia Del Sistema Entre Otros).
--	---	--

Fuente: Elaboración propia (2017)

SUPERVISOR		
Estratégicas	Tácticas	Operativas
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer objetivos de desempeño, que son las actividades que un empleado debe realizar a cierto plazo en forma participativa para que cada uno sepa lo que se espera de él. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolver cualquier conflicto o problema de desempeño que se presente y motivar a los empleados para que hagan mejor su trabajo. • Tener un contacto regular con el personal mediante sesiones de supervisión para motivar y dar retroalimentación, solucionar problemas proporcionar orientación, asistencia y apoyo. • Diseñar un sistema de supervisión que incluya un plan de sesiones de supervisión con temas específicos para 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar un calendario de supervisión que muestre la fecha y la hora de cada sesión e supervisión y señalar los temas a tratar. Este debe actualizarse periódicamente. • Realizar con regularidad evaluaciones del desempeño para revisar el trabajo anterior de un empleado y asegurar

	supervisar durante cada sesión.	que se cumple con los objetivos propuestos.
--	---------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia (2017)

CONTADOR (STAFF)		
Estratégicas	Tácticas	Operativas
<ul style="list-style-type: none"> Realizar otros tipos de auditoría, así como tareas parciales, liquidación de siniestros para compañías aseguradoras y cálculos actuariales. 	<ul style="list-style-type: none"> Liquidar impuestos y de la revisión de informes financieros elaborados por otros colegas, tarea conocida como <auditoria de estados contables>. 	<ul style="list-style-type: none"> Llevar los libros o registros de contabilidad de una empresa, registrando los movimientos monetarios de bienes y derechos. Registrar conforme a la normativa aplicable los movimientos u operaciones económicos que hace la compañía, de forma que se puedan publicar esos resultados con vistas a informar a accionistas, inversores, proveedores y además personas interesadas (como trabajadores, entidades públicas, entidades financieras, etc.)

Fuente: Elaboración propia (2017)

SUPERVISOR		
Estratégicas	Tácticas	Operativas
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer objetivos de desempeño, que son las actividades que un empleado debe realizar a cierto plazo en forma participativa para que cada uno serpa lo que se espera de él. • Diseñar un sistema de supervisión que incluya un plan de sesiones de supervisión con temas específicos para supervisar durante cada sesión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolver cualquier conflicto o problema de desempeño que se presente y motivar a los empleados para que hagan mejor su trabajo. • Tener un contacto regular con el personal mediante sesiones de supervisión para motivar y dar retroalimentación, solucionar problemas y proporcionar orientación, asistencia y apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar un calendario de supervisión que muestre la fecha y la hora de cada sesión e supervisión y señalar los temas a tratar. Este debe actualizarse periódicamente. • Rechazar con regularidad evaluaciones del desempeño para revisar el trabajo anterior de un empleado y asegurar que se cumple con los objetivos propuestos.

Fuente: Elaboración propia (2017)

1.2. MARCO TEÓRICO

A continuación, se presenta toda aquella información relacionada sobre autores que han escrito sobre el tema de la dirección:

La fase de dirección es parte de la administración, misma que es definida por Koontz y Wihrich (2004), como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

Por otro lado, los autores siguen indicando que dentro de la administración está el proceso administrativo, mismo que está compuesto por: planeación, organización, dirección y control. Conociendo ya esto, se hace el marco teórico sobre la fase de dirección.

1.2.1. DIRECCIÓN

Según Koontz y Weihrich (2004), la dirección es el acto de influir en las personas para que contribuyan a la organización y a las metas del grupo.

Mientras que para Robbins y Coulter (2013), la dirección es la función administrativa que involucra trabajar con personas y a través de ellas cumplir objetivos organizacionales.

La dirección es comunicación porque es el proceso a través del cual las ideas y pensamientos son divulgados por los demás. Es autoridad, pues se tiene la posibilidad de decidir sobre diferentes recursos de acción encaminados a lograr la colaboración del elemento humano. Es delegación, porque se da autoridad y responsabilidad a otros para ejecutar tareas. Es supervisión, porque consiste en controlar que el trabajo se haga bien. Es motivación, poqueu su aplicación estimula al empleado. Es también coordinación porque representa la sincronización de las actividades. (Gomez, Balkin y Cardy, 2001).

- **IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN**

La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos, esto indicado por Fayol, (2012), e indica que, en efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es solo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquier de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor.

- **OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN**

Según Fayol (2012), los objetivos de la dirección son alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales. Encauza todos los esfuerzos de los subordinados hacia el objetivo común. Subordina los intereses del grupo a los intereses de la empresa, el jefe encargado de su dirección: conocer a fondo su personal y así eliminar a los incapaces, está bien informado en cuanto a los acuerdos que obligan al negocio y a los empleados, da un buen ejemplo y conduce inspecciones.

A. COMUNICACIÓN

Ivanincevich, Konopaske y Matteson (2012) opinan que la comunicación es la transmisión de información y conocimientos mediante símbolos comunes. Además, manifiestan que la riqueza de la información, se refiere al volumen de la misma y si se transmite con eficiencia. El trato en persona es muy rico en información, en tanto que un correo electrónico general enviado a todos los empleados tiene poca riqueza.

Según Koontz y Weihrich (2007:350) definen la comunicación como “La transferencia de información de un emisor a un receptor, que debe entenderla”.

Para Amorós (2007:133) la comunicación es “La transmisión y el entendimiento del significado; solo a través de la transferencia de significados, se puede difundir la información, los

pensamientos, las ideas, las opiniones, etc.: y al mismo tiempo se debe esperar que este sea comprendido”

Para Robbins et al. (2010) comunicación, es la transferencia y la comprensión de significados. Observe el énfasis queda la transferencia de significado; esto quiere decir que si no se han transmitido la información o las ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo.

- **PROCESO DE LA COMUNICACIÓN**

Koontz y Weihrich (2007;350) indican que las fases del proceso de la comunicación son:

- El emisor del mensaje

El cual tiene un pensamiento o una idea que codifica del modo que la entiendan tanto el mismo como el receptor.

- Canal de transmisión del mensaje

La información se transmite por un canal que vincula al emisor con el receptor. El mensaje puede ser oral o escrito, transmitido en un memorándum, computadora, teléfono, telegrama o televisión.

- El receptor del mensaje

El receptor debe estar preparado para decodificar el mensaje y convertirlo en un pensamiento.

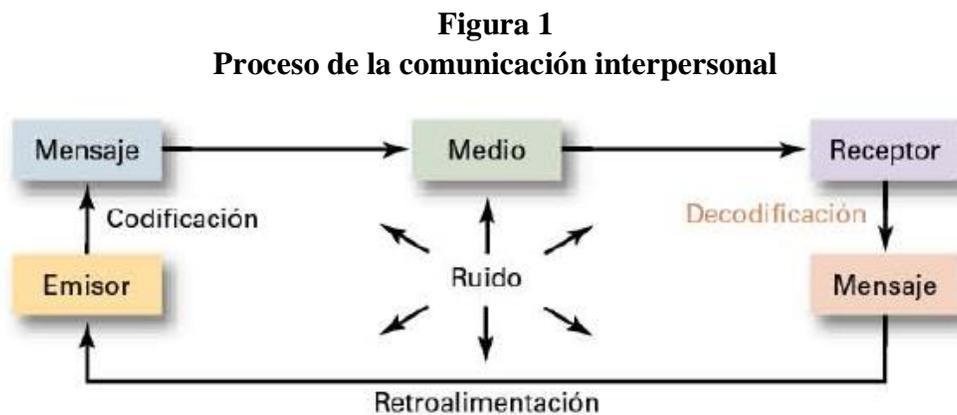
- Retroalimentación en la comunicación

Para verificar la eficacia de la comunicación, una persona debe tener retroalimentación. No se está nunca seguro de si un mensaje ha sido codificado, transmitido, decodificado y entendido bien, si no se confirma mediante retroalimentación. De manera similar, la retroalimentación indica si el cambio individual u organizacional ha ocurrido como resultado de la comunicación.

Hellrigel (2007) manifiesta como “la comunicación es el motivo en gran parte de los problemas que se generan en el interior de las organizaciones tradicionales y contemporáneas. Pero también, indica el autor que no se puede trabajar sin ellas y usar todos los modos para transmitir,

comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos en forma verbal, de escucha, no verbal, escrita, electrónica y otras semejantes para transferir e intercambiar información y emociones; se puede pensar que esta competencia es como el sistema circulatorio que alimenta las otras competencias”.

La figura 1 ilustra elementos del proceso de comunicación.



Fuente: Robbins, Stephen y Coulter (2010)

- **Propósito de la comunicación**

Para Robbins (2006) la comunicación sirve a cuatro principales funciones en los grupos y las organizaciones: control, motivación, expresión emocional e información. La comunicación se da de manera formal e informal, en el grupo y en las organizaciones sirve para controlar el comportamiento de la persona.

Existe comunicación formal cuando la gerencia le pide al personal que siga las políticas de la empresa o que comunique sus quejas laborales primero a su jefe inmediato, los compañeros de trabajo también pueden controlar la conducta de un individuo a través de la comunicación informal, para que no realicen actos que afecten al grupo; por lo anterior está por demás en insistir sobre la importancia que realza la creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuarse cambios en las actitudes y la conducta.

Para Lazarillo (2006), existen tres funciones que dentro de la comunicación formal se deben estudiar y analizar, por ello a continuación se mencionan:

- ✓ Función de producción: Entraña todas las actividades e información que se relaciona directamente con las formas de capacitación personal, orientación pertinente a la realización del trabajo, apertura de espacios para formulación y concertación de objetivos, la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y/o producto.
- ✓ Función innovadora: Incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencia a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y análisis de mercados, sesiones de manifestación y los comités de ideas.
- ✓ Función de mantenimiento: permite un contacto con el ambiente físico y el humano a través de la información oportuna, amplia y puntual; busca recompensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas institucionales, reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación individual.

Como lo indica, Koontz y Weihrich (2007) el propósito de la comunicación en una empresa es tener información disponible para actuar o facilitar procesos de cambio, influir la acción hacia el bienestar de la empresa.

La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de la empresa de acuerdo a:

- Para establecer y diseminar las metas de una empresa.
- Desarrollar planes para su logro.
- Organizar los recursos humanos y otros de la manera más eficiente y efectiva.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieren contribuir y controlar el desempeño.

• TIPOS DE COMUNICACIÓN

Para Robbins (2006), existen tres tipos de comunicación interpersonal, misma que se resumen enseguida:

- ✓ Comunicación oral: Este es el principal medio para transmitir mensajes. Las ventajas de la comunicación oral son la velocidad y la retroalimentación, si el receptor no está seguro del mensaje, el emisor lo detecta por la realimentación inmediata y puede corregirse.

La principal desventaja de la comunicación oral aflora en las organizaciones cuando el mensaje debe pasar a través de varias personas.

- ✓ Comunicación escrita: Entre ellos se encuentra los correos electrónicos, memorandos. Cartas, noticias publicadas en boletín entre otros. Se utiliza este sistema, ya que es tangible y verificable debido a que se lleva un registro.

Los mensajes escritos también tienen su desventaja debido a que se puede consumir demasiado tiempo en la redacción y transmisión de este.

- ✓ Comunicación no verbal: Ninguna exposición de la comunicación estaría completa sin detenerse en la comunicación no verbal, ya que abarca los movimientos del cuerpo, la entonación o énfasis que le damos a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre el emisor y receptor.
- ✓ La comunicación directa es en donde entran en contacto el emisor y el receptor. También es denominada comunicación boca-oído.
- ✓ La comunicación indirecta es en donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento porque el emisor y el receptor se encuentran a distancia. La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva.
 - Indirecta/personal: es la que utiliza la ayuda en una herramienta, por ejemplo: teléfono, comunicación impresa, correo electrónico, cara a cara, entre otros.
 - Indirecta/colectiva: es en donde el emisor se comunica con un grupo de receptores ayudado por una herramienta como: periódicos, televisión, radio, cine,

libros, videos, intranet. Es decir que, al momento de recibir el mensaje, el receptor inicia un proceso mental por el cual lo decodifica y toma una actitud, ya sea de reacción o de asimilación.

• COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL

Los autores Robbins y Coulter (2005) plantean dos tipos de comunicación, tales como la formal, la cual consiste en una cadena oficial de mando indispensable para que se realice un trabajo específico. Por ejemplo, cuando un jefe le da instrucciones a su subordinado. Se puede dar a través de canales como: el manual de la empresa, manual de inducción, cartas, memorando, reuniones laborales en donde se levante un acta de lo establecido, conferencias, boletines o periódicos empresariales; y la informal, la cual no está definida necesariamente por una jerarquía. Los autores aseguran que muy bien se podrían realizar pláticas en el pasillo, comedor, a la hora de salida, entre otros que surgen, en la mayoría de los casos, cuando los empleados hacen amistades y se comunican entre sí, sin necesidad de tener alguna conversación laboral.

Los mismos autores, establecen que la comunicación organizacional puede fluir en distintas direcciones, como se describen a continuación:

- ✓ Comunicación hacia abajo: esta comunicación se da de los gerentes hacia los empleados, en donde se dirige, coordina, evalúa, se informan políticas u objetivos, se dan instrucciones, entre otros.
- ✓ Comunicación hacia arriba: es cuando la comunicación fluye de empleados a gerentes, en donde los primeros dan a conocer cómo se siente, presentan informes de rendimiento, cuadros de sugerencias, quejas, solicitan sesiones con sus superiores.
- ✓ Comunicación lateral: esta se lleva a cabo entre los empleados que se encuentran en el mismo nivel jerárquico.
- ✓ Comunicación diagonal: la comunicación se da entre las diferencias áreas y niveles organizacionales. Por ejemplo, cuando una persona de mercadotecnia se comunica con otro trabajador del departamento de ventas.

B. MOTIVACIÓN

Para Ivanincevich et al. (2012:159) “La motivación consta de al menos tres componentes: la dirección se refiere a lo que un individuo elige hacer cuando se le presentan varios cursos de acción alternos. La intensidad se relaciona con la fuerza de la respuesta del individuo una vez hecha la elección. Por último, la persistencia se refiere a la resistencia del comportamiento, o cuánto tiempo mantendrá su esfuerzo la persona”.

Estos autores citados anteriormente, indican que “la teoría de Maslow sobre motivación indica que las necesidades de los individuos mentales (nivel inferior) antes de encaminar su comportamiento hacia la satisfacción de necesidades de nivel superior. Los cinco niveles de necesidades de Maslow. Del más bajo al más alto son, son 1) necesidades fisiológicas, 2) necesidades de salud y seguridad, 3) necesidades de pertenencia social y amor, 4) necesidad de estima y 5) necesidad de autorrealización.

- **Tipo de Motivación**

De acuerdo a García (2007) existen dos tipos de motivación que son:

- ✓ **Motivación extrínseca**

Las recompensas o incentivos que la general son independientes de la propia actividad que el sujeto realiza para conseguirlo, y el control depende de personas o eventos externos al propio sujeto que realiza la actividad lo que lo lleva a hacer determinadas acciones para cubrir la serie de necesidades mediante las compensaciones que se reciben.

- ✓ **Motivación intrínseca**

El sujeto es origen de su propia motivación y es el quien se administra los refuerzos y castigos. El sujeto tiene la clave para fijarse objetivos y reforzarse o no, según se desarrollen.

- ✓ **Modelos de motivación**

Para González (2006) existen tres modelos de motivación, mismos que se explican a continuación:

✓ **Modelo de expectativas**

Se basa en la creencia de que los individuos como seres humanos que son, albergan sus propias expectativas en relación a los sucesos futuros que puedan surgir.

✓ **Modelo de Porter y Lawer**

El individuo se esforzará más o menos en su trabajo dependiendo de lo interesante que resulte la recompensa. Por tanto, este modelo se basa en la correspondencia que existe entre esfuerzo y recompensa.

✓ **Modelo integrador de motivación**

Como su propio nombre indica integra todos aquellos elementos importantes dentro del proceso de motivación, esto es, expectativas, necesidades cumplimiento, interés, etc.

Asimismo, Davis y Newstrom (2003) clasifica cuatro niveles de motivación.

- ✓ Motivación de logros: es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas
- ✓ Motivación afiliativa: es el impulso a relacionarse socialmente con los demás.
- ✓ Motivación hacia la competencia: es el impulso a ser bueno en alguno, lo que permite al individuo desempeñar un trabajo de calidad.
- ✓ Motivación por el poder; es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo desempeñar un trabajo de calidad.
- ✓ Motivación por el poder: es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones.

C. LIDERAZGO

Hitt (2006) define el liderazgo como un proceso interpersonal que involucra intentos de influir en otros individuos para lograr una determinada meta, en este caso se destaca el liderazgo como un proceso de influencia social.

Según Blanchard (2007) indica que el liderazgo es la capacidad de influir sobre otros mediante el de desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor.

De acuerdo con el concepto anterior, Hogg y Haro (2008) mencionan como liderazgo un proceso de influencia social a través del cual un individuo recluta y moviliza ayuda de otros para alcanzar un objetivo en común.

Chiavenato (2006) menciona que el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, ya sea en las empresas o en cada uno de sus departamentos. También es esencial en las funciones de la administración porque el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, esto es, ser líder.

El mismo autor, menciona que, dentro de la teoría de las relaciones humanas, el liderazgo puede verse desde perspectivas diferentes, estas son:

- **Liderazgo como fenómeno de influencia interpersonal:** el liderazgo social, fenómeno social que ocurre solo en grupo interpersonal en determinada estructura social no de una serie de características de la personalidad del líder. La influencia es una fuerza psicológica una transacción interpersonal en que una persona actúa para modificar el comportamiento de otra.
- **Liderazgo como proceso de reducción de la incertidumbre de un grupo:** el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo depende no solo de sus propias características, sino también de las características de las situaciones en que se encuentra. El liderazgo es un proceso continuo de elección que permite a la empresa avanzar en dirección de sus objetivos, a pesar de las perturbaciones internas y externas. El grupo tiende a escoger como líder a la persona que puede orientarlo y apoyarlo en la consecución de los objetivos.
- **Liderazgo como relación funcional entre líder y subordinados:** la relación entre líder y subordinadas radica en tres generalizaciones, la vida de cada persona puede verse como una lucha continúa por satisfacer necesidades, aliviar tensiones y mantener el equilibrio. La mayor parte de las necesidades individuales se satisface a través de las relaciones con otras

personas y grupos sociales. Para cualquier persona, el proceso de relación con otra persona es un proceso activo de satisfacción de necesidades.

- **El liderazgo como proceso en función de líder, de los seguidores y de las variables de situación:** el liderazgo se presenta en función de las necesidades existentes en determinada situación, es decir, de las características personales del líder, de los subordinados y de la situación en que se hallen, es un enfoque situacional.

El liderazgo no solo implica encontrar y practicar la manera en que mejor se pueda intervenir en las demás personas, en este caso en los subalternos, también abarca aspectos necesarios con los que se deben contar para que como líderes se sientan satisfechos de ser quienes estén a cargo de muchos otros trabajadores.

- **Importancia del Liderazgo:**

Según Gómez, (2008) las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no. Ya que las organizaciones dependen del líder.

De acuerdo con Ventura, (2011) la importancia del liderazgo, argumenta lo siguiente:

El liderazgo está considerado en la actualidad como una clave fundamental para conseguir el éxito de la empresa. Expertos en el tema afirman que cuanto mayor es el que se aplique en las organizaciones, mayor será su efectividad, en donde la influencia que ejercerá el líder será un factor preponderante en la gestión empresarial y más aún por los constantes cambios que se producen en el entorno de la empresa.

Las organizaciones en general deben contar con un correcto líder, lo que también implica muchas cosas entre las cuales esta la creatividad que debe ser aplicada a la empresa. En el caso de que su gestión no esté siendo del todo efectiva se debe analizar cómo se está llevando a cabo entre los directivos de la empresa.

Recuerda que es una actividad en donde se trata de influenciar en las personas para que puedan llevar a cabo los objetivos de la organización de la manera más efectiva. El jefe o alto mando buscara la manera de influenciar en las personas para que estas de manera voluntaria puedan llevar a cabo los objetivos.

A su vez se debe tratar de concebir una visión de la organización para generar las estrategias necesarias para llevarlas a cabo. Por otra parte, las personas deben estar altamente motivadas y comprometidas para poder hacer realidad la visión planteada por la empresa.

Por lo tanto, los líderes, deben estar comprometidos con la organización que representan e implementar la visión que tengan de la misma. A su vez, deben elaborar un plan estratégico coherente, en donde contraten y motiven a su equipo de trabajo para el logro de los objetivos planteados.

Es por eso que el líder debe tener la capacidad de ser un jefe que pueda guiar y dirigir, en donde lleve a la organización al éxito de sus políticas empresariales. Un liderazgo efectivo será una condición excluyente para garantizar la supervivencia de un negocio o un tipo de organización.

Recuerda que existen casos de organizaciones que han sobrevivido a planeaciones deficientes y malas gestiones técnicas pero que logran salir adelante por contar con un liderazgo efectivo y eficiente. Muchas empresas no son conscientes de la importancia de este tema, por lo cierto es que influye directamente en los resultados de la empresa.

- **Liderazgo de equipo.**

Existe ciertos roles que el líder de equipo cumple en su proceso de guiar a sus seguidores dentro de los cuales se tienen, (Ayoub, 2010)

- ✓ Capacitador.
- ✓ Gerente de conflictos.
- ✓ Enlace con grupos externos.
- ✓ Encargado de resolver problemas.

Ayoub (2010) considera que los estilos de liderazgo crean eficacia respecto al desempeño y la frecuencia con la que estos comportamientos son utilizados, determinando las carencias con las que cuenta la organización. Los estilos de liderazgo influyen en la planificación y organización que se crea dentro de las empresas, es una herramienta que ayuda a identificar las debilidades y fortalezas que generan la relación entre el líder y sus colaboradores, lo cual repercute en la manera que se desarrollen las actividades y funciones tanto de los subalternos como de lo mando altos: cabe mencionar que según la naturaleza de la empresa será el estilo de liderazgo que deba practicarse.

Por otro lado, D'Souza (2005) indica que, con sus estilos, los líderes influyen en todos y en todo lo existente en una organización. Los líderes son responsables de granizar que se haga el trabajo, con las personas y mediante ellas, por tanto, tienen una doble responsabilidad. Es por ello que este autor divide los estilos de liderazgo de la siguiente manera:

✓ **Liderazgo orientado a la relación:**

La producción es incidental en la relación con las buenas relaciones humanas. El líder se centra en el desarrollo de las relaciones armoniosas en el grupo. De modo que la organización del trabajo sea agradable. Procura ganar amigos e influir en las personas.

✓ **Liderazgo de equipo:** La producción se logra por la integración de las exigencias de la tarea con las exigencias de la relación humana. La responsabilidad principal del líder es lograr la producción efectiva y una moral elevada, mediante la participación y la implicación de las personas en el trabajo de equipo. Las personas apoyan aquello en cuya creación colabora.

✓ **Liderazgo práctico:** La meta es alcanzar el equilibrio entre la alta productividad y las buenas relaciones humanas. El líder se esfuerza por lograr el término medio que consiga una producción razonable con una buena moral. Perona firme y ajusta a la vez.

✓ **Liderazgo empobrecido:** Ejerce un influjo mínimo en la interacción con los demás. Muestra poco interés por la tarea y por las personas. La mayor parte de las actividades desarrolladas en rutinaria.

- ✓ **Liderazgo orientado a la tarea:** Las buenas relaciones son incidentales con relación a la alta producción. El líder enfatiza las metas de producción acentuando sobre todo la planificación, la dirección y el control de todas las actividades.

D. TRABAJO EN EQUIPO

Para Vásquez (2006) el trabajo en equipo es el proceso de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador o líder.

Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los colaboradores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y unidad en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas. (Gómez y Acosta, 2008)

Las empresas que fomentan entre los colaboradores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficios. La empresa en efectividad y colaboradores en sus relaciones sociales. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad. En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo.

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 Weihrich, 2004).

- **Características y beneficios del trabajo en equipo**

Para Huertas (2006) las principales características del trabajo en equipo son

- ✓ Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- ✓ Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros
- ✓ Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- ✓ Precisa que los programas que se planifiquen en equipo apunten hacia un objetivo común.

Además, indican, que el trabajo en equipo dentro de las organizaciones trae consigo múltiples beneficios, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- ✓ Para las empresas: incrementa la productividad y mejora la calidad.
- ✓ para los grupos: reduce los conflictos, aumenta el compromiso con respecto a las metas y fomenta la apertura al cambio.
- ✓ Para el trabajador: mejora la autoestima, aumenta la colaboración con la dirección e incrementa la satisfacción laboral.
- ✓ Quienes creen que un equipo de trabajo debe integrarse con gente con formas de pensar y actuar semejantes están equivocados. Lo fundamental es que lo integren personas distintas.
- ✓ Cada uno de los miembros del equipo deben aportar ideas diferentes para que las decisiones de carácter intelectual u operativo que tome la organización sean las mejores. Cuando hay diferencias y discrepancias surgen propuestas y soluciones más creativas
- ✓ Es algo similar a un equipo de futbol o voleibol cada uno ocupa un puesto diferente (defensa, volante, delantero, o matador, levantador), pero todos dirigen sus energías hacia la consecución de un mismo objetivo.
- ✓ No hay lugar para el intolerante.

Para realizar un adecuado trabajo en equipo se necesita de los siguientes elementos; entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

- ✓ Liderazgo efectivo: permite desarrollar una estrategia racional para acercarse a la visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

- ✓ Promover canales de comunicación: tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentados además una adecuada retroalimentación.
- ✓ Existencia de un ambiente de trabajo armónico: que permita y promueva la participación de los integrantes de los equipos, aprovechando el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

- **Formación de equipos eficaces**

Según Robbins y Coulter (2005) indican que los componentes clave al crear equipos eficaces pueden ser agrupados en cuatro categorías.

- Diseño de trabajo: los equipos eficaces necesitan trabajar en conjunto y asumir la responsabilidad de manera colectiva para cumplir con las tareas importantes.
- Composición del equipo. Incluye variables que se relacionan con la forma en que deben integrarse los grupos.
- Recursos y otras influencias contextuales.
- Proceso, incluye el compromiso de cada integrante para un propósito común. A continuación, se muestra un modelo del equipo eficaz.

- **Tipos de equipos**

Para Robbins (2006) se pueden realizar una variedad de cosas como hacer productos, proveer servicios, negociar tratos, coordinar proyectos, ofrecer asesoría y tomar decisiones, derivado de ello describen cuatro tipos de equipos más comunes:

- ✓ Equipos de solución: Grupo de 12 empleados del mismo departamento que se reúnen algunas horas cada semana para analizar las formas de mejorar la calidad, eficiencia y ambiente de trabajo.

- ✓ Equipos de trabajo auto dirigido: Grupos de 10 a 15 personas que asumen las responsabilidades de su antiguo supervisor, llevan a cabo trabajos altamente relacionados o interdependientes.
- ✓ Equipos multidisciplinarios: Grupos de empleados de más o menos el mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas que se reúnen para cumplir una tarea.
- ✓ Equipos virtuales: equipos que se valen de la tecnología de cómputo para enlazar a sus miembros dispersos con el fin de alcanzar una manera común.

- **Ventajas de los equipos de trabajo**

Huertas (2006) mencionan las siguientes ventajas de los equipos de trabajo:

- ✓ Mayor motivación: los equipos satisfacen necesidades de orden superior. Los miembros de un equipo de trabajo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias y de ser reconocidos por ellos, desarrollando un sentimiento de auto eficacia y pertenencia al grupo.
- ✓ Mayor compromiso: participar en el análisis y toma de decisiones compromete con las metas del equipo y de los objetivos organizacionales.
- ✓ Mas ideas: el efecto sinérgico que se produce cuando las personas trabajan juntas tienen con resultado la producción de un mayor número de ideas que cuando una persona trabaja en solitario.
- ✓ Mayor creatividad: la creatividad es estimulada con la combinación de los esfuerzos individuales, lo que ayuda a generar nuevos caminos para el pensamiento y la reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas.
- ✓ Mejor comunicación: compartir ideas y puntos de vista con otros, en un entorno que estimula la comunicación abierta y positiva, contribuye a mejorar el funcionamiento de la organización.
- ✓ Mejores resultados: cuando las personas trabajan en equipo, es indiscutible que se mejoran los resultados.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El proceso administrativo es aquel que permite organizar los conocimientos y procesos, y juntamente con la creatividad e innovación revolucionan el entorno empresarial, no importando el giro de las empresas. Es importante mencionar que no han surgido nuevas ideas o resultados de investigaciones que indiquen que sin el proceso administrativo las empresas hayan logrado sobrevivir en este mundo globalizado y competitivo.

Los mercados se hacen más competitivos, por ello es necesario tomar ejes para realizar estudios; siendo el caso de la gestión empresarial, que incluye la dirección, misma que, muchos administradores coinciden que los problemas más importantes son los resultados de los individuos, trabajadores o colaboradores dependiendo el término que utilizan para referirse a su capital humano, partiendo de esto se plantea el presente estudio.

Las empresas que se incluyen para el presente estudio son de tipo familiar y se encuentran ubicadas en el municipio de Morales, Izabal, iniciando sus funciones desde el año 2012. La empresa “A”, utiliza una extensión territorial de 90 x 60 metros para sus instalaciones tanto administrativas como de operación, siendo su principal función transportar Níquel, contando con 25 unidades (camiones de transporte pesado) de 35 toneladas, cada una, que realiza entre 3 a 4 viajes diarios, presta el servicio a la Empresa Minera ABC.

La empresa “A” se considera como una empresa líder en la prestación de sus servicios por la calidad, pero al igual que toda empresa necesita mantener estándares o mejorarlos y son estos los que se pretenden estudiar con el ánimo de evitar la pérdida parcial o total de participación en el mercado de su ramo.

Por otro lado, la empresa “B” fue fundada en 2007 y, las medidas de sus instalaciones son de 80 x 60 metros, en donde funciona administrativamente como operativamente, el número de empleados con los que cuenta es 17, teniendo como cliente principal a la empresa minería ABC.

Mientras que la empresa “C” tiene 9 años de funcionamiento, inició en 2008 y, cuenta con un territorio de 100 mts cuadrados para el desarrollo de sus operaciones, contando con 20 empleados, dentro de sus principales clientes están Finca Bananera y Empresa Minería ABC.

Las empresas objeto de estudio por el tamaño que poseen, no deben obviar temas fundamentales relacionados a la fase de la dirección del proceso administrativo o bien basarse en pensamientos empíricos y deficientes que no les permita obtener resultados óptimos.

Actualmente las empresas de transporte pesado tienen deficiencias administrativas, especialmente en la fase de dirección, debido a que desconocen cómo debiera ser la comunicación idónea entre los distintos niveles jerárquicos, además la interrelación con los demás compañeros, por otro lado como debiera ser el desempeño individual, y que normas y lineamientos de conducta deben establecerse para el desarrollo de sus labores y el alcance de las metas.

Aunado a lo anterior las empresas en estudio necesitan establecer un estilo de liderazgo en las jefaturas, asimismo que exista empatía y que esta permita asumir compromisos de la empresa y por último impulsar el trabajo en equipo que permita conjuntarse y unir esfuerzos para desarrollar actividades en beneficio personal como de la propia empresa.

Los elementos citados anteriormente se consideran importantes debido a que influyen en el comportamiento de los empleados y de las empresas en el mercado local. Esta situación se origina por la falta de un sistema de comunicación efectivo, la falta de transmisión de los objetivos corporativos, ausencia de actividades motivacionales que propicien acercamiento entre los empleados y formación de equipos de trabajo formales que tomen la eficacia y eficiencia en el trabajador.

Por ello se considera relevante el desarrollo de un estudio de la fase de dirección para la satisfacción de las necesidades de los empleados y cumplimiento de propósitos de la empresa de transporte pesado, ubicada en Morales, Izabal.

De continuar con la situación planteada, las empresas “A”, “B”, “C”, objeto de estudio, corren riesgo del deterioro del ambiente laboral sin límites, ocasionando posiblemente conflictos, alta rotación del personal o bien ocasionaría disminución en la efectividad de la operación, baja en la calidad del servicio prestado y en la rentabilidad.

La situación anterior hace necesario el análisis de la fase de dirección, con la participación de todos los miembros de las empresas.

Por todo lo expuesto anteriormente, surge la siguiente interrogante: ¿Cómo se aplican las funciones de la fase de dirección en tres empresas de transporte pesado de Morales, Izabal?

2.1. OBJETIVOS

2.1.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar como aplican las funciones de la fase de dirección tres empresas de transporte pesado de Morales, Izabal, para la satisfacción de las necesidades de los empleados y cumplimiento de propósitos.

2.1.2. Objetivos específicos

- Descubrir las formas y medios de comunicación que utilizan en las empresas de Transporte Pesado.
- Identificar las técnicas de motivación que utilizan con los empleados en las empresas objeto de estudio.
- Conocer el estilo de liderazgo de personal con posiciones de toma de decisión actualmente en las empresas de Transporte Pesado y las características que permiten el desarrollo de las funciones de una manera fluida.
- Establecer si en las organizaciones se trabaja en equipo y existen elementos de cohesión y de desarrollo de trabajo tanto individual como en equipo, con el ánimo de lograr el cumplimiento de los propósitos de las empresas.

2.2. ELEMENTO DE ESTUDIO

- Dirección

2.3. DEFINICIÓN DEL ELEMENTO DE ESTUDIO

2.3.1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL

Para Koontz y Welhrich (2004), la dirección es el acto de influir en las personas para que contribuyan a la organización y a las metas del grupo.

2.3.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL

La fase de dirección del proceso administrativo es la que permite tratar de influir o implantar un estilo de trabajo para que todos contribuyan al cumplimiento de metas empresariales, tomando en cuenta los elementos de: comunicación, motivación, liderazgo y trabajo en equipo.

2.3.3. INDICADORES

- Comunicación
- Motivación
- Liderazgo
- Trabajo en equipo

2.4. ALCANCES Y LIMITES

2.4.1. ALCANCES

La presente investigación se realizó en tres empresas de transporte pesado ubicadas en Morales, departamento de Izabal; con la finalidad de que los resultados puedan ser tomados en cuenta conforme a los instrumentos aplicados, ayudando de manera directa a mejorar las operaciones de la organización y su visión estratégica.

2.4.2. LIMITANTES

Dentro de las limitantes para la presente investigación está el hecho de que las empresas no autorizaron el uso del nombre comercial o razón social de las entidades, información financiera y datos específicos sobre el perfil de los puestos además únicamente brindaron de manera general las funciones que realizan los trabajadores, lo cual se respetará y no se revelará que empresa es la que ejecuta dichas tareas.

Por ello se realizó un consolidado de las funciones sin especificar a cuál de ellas pertenece, además a las empresas en estudio únicamente se les denominará en general empresas de transporte pesado, además de la deficiente información obtenida debido al hermetismo de parte de las entidades para compartir información sobre su modelo de negocio.

2.5. APORTE

Que este proceso de investigación sea de beneficio fundamental para las empresas de transporte pesado utilizadas como investigación, ya que dispondrán de información valiosa sobre un tema novedoso y necesario para la creación y promoción de un servicio de calidad a los colaboradores.

A la Universidad Rafael Landívar, instrumento para profundizar la investigación sobre la fase de dirección del proceso administrativo.

Y por último a los estudiantes de la Universidad Rafael Landívar para tener información que les permita profundizar en estudios preliminares en empresas de otro ramo o bien que pertenezcan a otra industria.

III. MÉTODO

El presente estudio se realizó con la totalidad de los empleados de las empresas de transporte pesado “A”, “B”, y “C”, ubicadas en Morales Izabal, quienes oscilan entre 18 a 65 años de edad, del sexo femenino como masculino.

2.6. SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

Los siguientes sujetos son los que se analizaron para la presente investigación, siendo un total de 79 personas mayores de edad colaboradores de las empresas “A”, “B”, y “C”.

2.6.1. EMPRESA “A” TOTAL DE COLABORADORES (42)

2.6.1.1.PERSONAL DE GERENCIA

- Director general
- Gerente general

2.6.1.2.PERSONAL ADMINISTRATIVO

- Coordinador de recursos humanos
- Asistente de recursos humanos
- Secretaria de gerencia general
- Contador
- Auxiliar de contador
- Jefe de logística
- Jefe de servicios generales
- Coordinador de talleres y servicios
- Encargado de bodega

2.6.1.3.PERSONAL OPERATIVO

- 25 Choferes
- 2 Mecánicos
- 2 Conserjes
- 2 Guardianes

2.6.2. EMPRESA “B” TOTAL DE COLABORADORES (17)

2.6.2.1.PERSONAL DE GERENCIA

- Director general

2.6.2.2.PERSONAL ADMINISTRATIVO

- Secretaria de gerencia general
- Contador
- Jefe de servicios generales
- Encargado de talleres y servicios

2.6.2.3.PERSONAL OPERATIVO

- 3 mecánicos
- 7 choferes
- 2 guardianes

2.6.3. EMPRESA “C” TOTAL DE COLABORADORES (20)

2.6.3.1.PERSONAL DE GERENCIA

- Director general

2.6.3.2.PERSONAL ADMINISTRATIVO

- Secretaria de gerencia general
- Contador
- Encargado de talleres y servicios
- Supervisor

2.6.3.3.PERSONAL OPERATIVO

- 5 mecánicos
- 8 choferes
- 2 guardianes

Tabla No. 1

Consolidado de puestos de trabajo de las empresas de Transporte Pesado “A”, “B”, y “C”.

Personal	Empresa “A”	Empresa “B”	Empresa “C”
Gerencia	2	1	1
Administrativo	9	4	4
Operativo	31	12	15
Total	42	17	20

2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para desarrollar la presente investigación se aplicó un censo ya que se tomará a la totalidad de los empleados de las empresas de Transporte Pesado “A”, “B”, y “C”.

2.8. INSTRUMENTOS

Los instrumentos a utilizar para la investigación fueron una entrevista con preguntas de tipo abiertas, un cuestionario a los trabajadores de las empresas de transporte pesado “A”, “B”, “C”, y el método de observación en cada entidad.

2.8.1. ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE GERENCIA DE LAS EMPRESAS “A”, “B”, Y “C”

La entrevista consta de 20 preguntas, con el fin de acceder a la información necesaria sobre la fase de dirección para las empresas objetos de estudio ubicadas en Morales, Izabal.

2.8.2. CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LAS EMPRESAS “A”, “B”, Y “C”

El presente cuestionario fue dirigido a los trabajadores de las empresas de transporte pesado y constara de 20 preguntas, para saber cómo perciben o bien la forma en que se practica los indicadores objeto de estudio.

2.9. PROCEDIMIENTO

Los pasos para realizar la presente tesis fueron:

- Solicitud de autorización a las empresas en donde se elaborará el trabajo de tesis.
- Establecimiento del tema de investigación a través del diagnóstico
- Realización del planteamiento del problema
- Definición de los objetivos de la investigación tanto general como específicos.
- Establecimiento los alcances y límites de la investigación.
- Revisión de evidencia bibliográfica relacionada previa investigaciones que tuvieran relación con el tema para poder tener una base histórica.
- Recolección información necesaria para la elaboración del marco teórico.
- Elaboración del método a utilizar en la presente investigación.
- Aplicación los instrumentos a los sujetos de estudio y a las empresas objeto de estudio.
- Tabulación los resultados obtenidos mediante gráficas de barras, de pastel y fichas informativas.
- Elaboración las conclusiones y recomendaciones.
- Establecimiento de las fuentes bibliográficas.
- Presentación del documento final.

2.10. TIPO DE INVESTIGACIÓN, DISEÑO Y METODOLOGÍA ESTADÍSTICA

La presente investigación es de tipo descriptiva, según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. La tabulación de los resultados se estructura por pregunta utilizando la distribución de porcentajes, los mismos serán presentados mediante gráficas de barras utilizando el programa de Excel.

IV. PRESENTACION DE RESULTADOS

4.1 RESULTADOS DE LOS GERENTES

Tabla 1

Forma de comunicación.

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
SI	2	0	0
NO	0	1	1
TOTAL	2	1	1

Fuente: Elaboración propia (2,016)

La tabla anterior detalla la forma de comunicación entre jefes y subordinados de las tres empresas en estudio, donde se determinan que solo en la empresa “A” existe un buen proceso de comunicación de forma ascendente y descendente, no obstante en la empresa “B” y “C” no existe tal proceso de forma adecuado, lo que influye en el logro de objetivos institucionales.

Tabla 2

Tipo de comunicación.

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
CORREO ELECTRONICO	2	1	1
TELEFONO	2	1	1
INTERACCION PERSONAL	2	1	1

Fuente: Elaboración propia (2,016)

El resultado detalla los medios alternos de comunicación entre los colaboradores haciendo una comparación entre las tres empresas en estudio, donde se definen que en las tres empresas A, B, y C existe un buen proceso de comunicación de forma verbal a través del teléfono y escrito-virtual, mediante correo electrónico, lo que facilita el flujo de la información.

Tabla 3

Sistema de comunicación entre colaboradores.

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
SI	2	1	0
NO	0	0	1
TOTAL	2	1	1

Fuente: Elaboración propia (2,016)

De acuerdo a la respuestas obtenidas se determina en la tabla anterior que de acuerdo a los medios de comunicación utilizados en las tres empresas, ha sido efectivo, lo que ha permitido el logro de objetivos institucionales y avances en los trabajos realizados por la misma, mejorando que fluya adecuadamente la información en distintos niveles.

Tabla 4

Transmisión de información.

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
SI	2	0	0
NO	0	1	1
TOTAL	2	1	1

Fuente: Elaboración propia (2,016)

Al realizar un análisis comparativo entre las empresas estudiadas se determina que solo la empresa A realiza reuniones frecuentemente, lo que influye en la competitividad y organización de las actividades que se realizan e influye negativamente en el logro de los objetivos a nivel institucional.

Tabla 5
Actividades de motivación.

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
SI	2	0	1
NO	0	1	0
TOTAL	2	1	1

Fuente: Elaboración propia (2,016)

De acuerdo a la tabla anterior se determina que dos de la tres empresas en estudio realizan ciertas actividades de recreación para motivar a sus colaboradores, dentro de las que se puede mencionar: convivios, reuniones de convivencias, rifas, compensaciones salariales.

Tabla 6
Motivación de colaboradores.

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
INCREMENTO DE SALARIO	2	1	1
SEGURO DE VIDA	2	0	0
CRECIMIENTO PROFESIONAL	0	1	1

Fuente: Elaboración propia (2,016)

En la tabla anterior se observa que las tres empresas motivan a sus colaboradores con incrementos salariales cada cierto tiempo, no obstante solo la empresa A paga seguro de vida a los mismos, pero no brinda desarrollo de carrera para sus colaboradores, mientras que la empresa B y C dan opción de seguir estudiando a los colaboradores.

Tabla 7
Reconocimientos otorgados.

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
SI	0	0	0
NO	2	1	1
TOTAL	2	1	1

Fuente: Elaboración propia (2,016)

De las tres empresas objeto de estudio, ninguna otorga reconocimientos a sus colaboradores por el logro de metas institucionales.

Tabla 8
Motivación y apoyo en el trabajo.

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
SI	2	0	1
NO	0	1	0
TOTAL	2	1	1

Fuente: Elaboración propia (2,016)

El resultado demuestra que solo la empresa A y C muestran interés por resolver los problemas que puedan presentarse, lo que es bueno porque contribuye al logro de las metas y se buscan soluciones viables cumpliendo con las expectativas de las misma, mientras que la empresa B no muestra ningún interés en apoyar a solucionar las dificultades presentes.

Tabla 9
Valora el personal.

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
SI	2	1	1
NO	0	0	0
TOTAL	2	1	1

Fuente: Elaboración propia (2,016)

Como gerentes y administradores de dichas empresas, de los encuestados las tres empresas están de acuerdo con la valoración del trabajo de los subalternos y apoyarlos con los incentivos hacia los mismos, para mejorar la productividad del trabajo realizado.

Tabla 10
Otorga incentivos.

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
SI	2	1	0
NO	0	0	1
TOTAL	2	1	1

Fuente: Elaboración propia (2,016)

Al haber un incentivo laboral se crea un enlace de compromiso del trabajador hacia la empresa, lo que justifica que si hay mayor productividad y mayores ingresos a la institución así mismo se crearán los incentivos hacia los colaboradores.

Tabla 11
Responsabilidades de los colaboradores.

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
SI	2	1	1
NO	0	0	0
TOTAL	2	1	1

Fuente: Elaboración propia (2,016)

De la tres empresas encuestadas, se determinó que cada colaborador si conoce las responsabilidades que tiene de acuerdo al puesto en el cual desempeña dichas actividades, contribuyendo al logro de objetivos institucionales y gerenciales.

Tabla 12
Proceso de toma de decisiones.

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
SI	2	0	0
NO	0	1	1
TOTAL	2	1	1

Fuente: Elaboración propia (2,016)

De acuerdo al instrumento aplicado, se logró identificar que solo la empresa A aplica adecuadamente el proceso de toma de desiciones en la solución de los problemas presentes, buscando las soluciones más viables, mientras que las otras dos empresas no aplica un proceso sistemático de toma de decisiones.

Tabla 13
Necesidades de los colaboradores.

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
SI	2	0	0
NO	0	1	1
TOTAL	2	1	1

Fuente: Elaboración propia (2,016)

Se puede observar en la tabla anterior que solo la empresa A toma en cuenta las necesidades de los colaboradores para mejorar los procesos administrativos dentro de la institución, mientras que las otras dos empresas no lo hacen.

Tabla 14
Apoyo emocional.

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
SI	2	0	1
NO	0	1	0
TOTAL	2	1	1

Fuente: Elaboración propia (2,016)

Los jefes entrevistados refirieron que la empresa A y C si dan apoyo emocional a sus colaboradores o subalternos, mientras que en la empresa B en estudio no, lo que puede determinar falta de interés en aplicar procesos directivos.

Tabla 15
Delegando autoridad.

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
SI	2	0	0
NO	0	1	1
TOTAL	2	1	1

Fuente: Elaboración propia (2,016)

De la opinión expresada por parte de los directivos o gerentes de las tres empresas en estudio, la empresa A delega autoridad en alguno de sus subalternos en situaciones especiales en ausencia del jefe, mientras que las empresas B y C no delegan autoridad, debido a que en algún momento puede generar conflictos entre los mismos subalternos o puede haber un abuso de autoridad.

Tabla 16
Confianza de habilidades en colaboradores.

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
SI	2	0	0
NO	0	1	1
TOTAL	2	1	1

Fuente: Elaboración propia (2,016)

Es evidente que la tabla anterior muestra que la empresa A si tiene confianza en las actividades o tareas que realizan sus colaboradores, mientras que en el resto de las empresas no; ello puede asociarse al incumplimiento de deberes y logro de objetivos institucionales, de los aspectos relacionados con aptitudes y actitudes de los colaboradores.

Tabla 17
Organización de equipos.

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
SI	2	0	0
NO	0	1	1
TOTAL	2	1	1

Fuente: Elaboración propia (2,016)

De las empresas en estudio se determinó que solo en la empresa A organizan equipos de trabajos para el logro de metas dentro de la institución, lo que se fundamentan en los roles que cada jefe puede desempeñar, tomando en consideración la comunicación efectiva y la aplicación de liderazgo positivo lo que genera un compromiso y compensación laboral.

Tabla 18
Confianza en colaboradores.

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
SI	2	0	0
NO	0	1	1
TOTAL	2	1	1

Fuente: Elaboración propia (2,016)

Para generar un clima de confianza con los colaboradores es importante fomentar un liderazgo adecuado y positivo, ya que el líder debe dar crédito a las actividades que desarrolla cada colaborador, como se ve en la tabla anterior donde se determina que solo la empresa A da dicho atributo, mientras que las otras dos empresas no.

Tabla 19
Apoyo entre colaboradores.

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
SI	2	1	0
NO	0	0	1
TOTAL	2	1	1

Fuente: Elaboración propia (2,016)

Al momento de efectuar la encuesta a los gerentes de las empresas en estudio, la empresa A y B respondieron que sus colaboradores si se apoyan mutuamente, mientras que en la empresa C no sucede lo mismo, lo que en su momento puede contribuir a mejorar la productividad de las empresas y alcanzar los objetivos propuestos.

Tabla 20
Reuniones frecuentes.

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
SI	2	1	1
NO	0	0	0
TOTAL	2	1	1

Fuente: Elaboración propia (2,016)

En la tabla anterior se determinó que los gerentes creen que es importante la reuniones constantemente con los colaboradores, la respuesta fue positiva por parte de las tres empresas, ya que estas pueden influir positivamente en detección de necesidades por parte del colaborador y de la misma empresa en la actividades que a diario realizan.

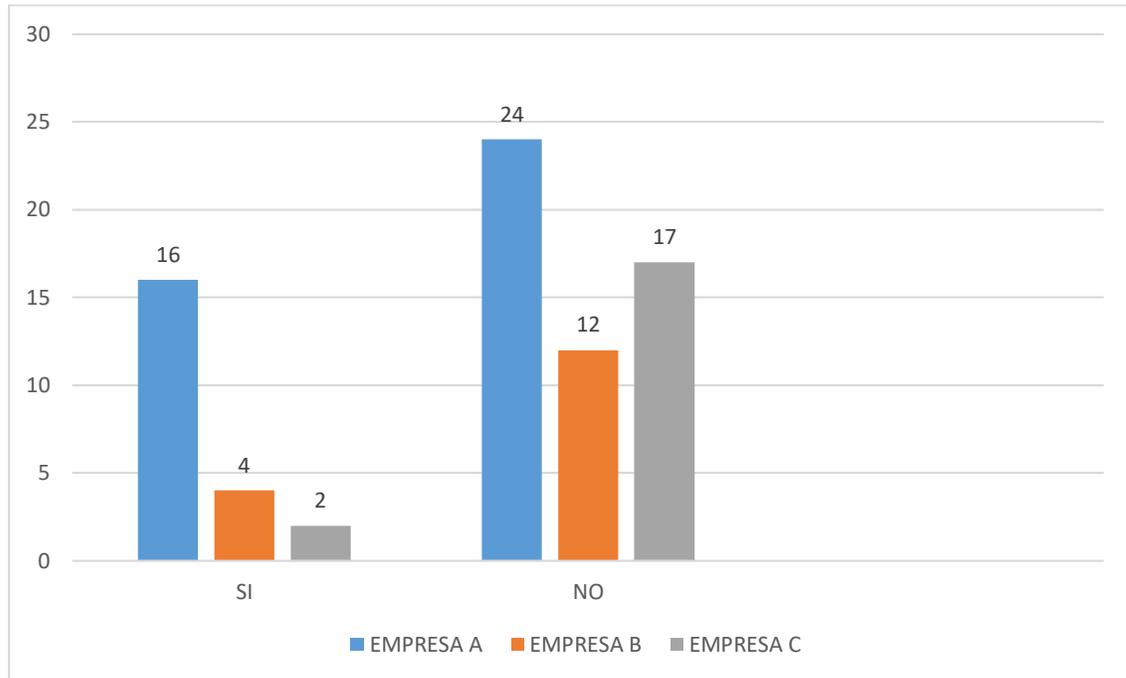
Tabla 21
Consolidado de indicadores

Comunicación	Motivación	Liderazgo	Trabajo en equipo
<p>En las empresas objeto de estudio una considera como correcta la forma de comunicarse mientras que 2 no; y se basan en el correo electrónico y el teléfono para comunicarse, y dos empresarios consideran efectivo el sistema de comunicación y realizan reuniones frecuentes.</p>	<p>Los entrevistados (3) manifiestan que realizan actividades para motivar, y una actividad que más realizan es el incremento de salario, e indican que no entregan reconocimientos, y los 3 entrevistados dan el seguimiento personal en la resolución de conflictos, y se tiene plena convicción que el otorgar incentivos mejora el trabajo realizado por los empleados.</p>	<p>Todos los encuestados indicaron que los empleados conocen las responsabilidades que desempeñan en su puesto de trabajo, asimismo el proceso de toma de decisiones es adecuado por 2 entrevistados, además las 3 empresas brindan apoyo emocional a sus colaboradores y en ciertas actividades delegan autoridad según la opinión de 2 entrevistados.</p>	<p>A criterio de 2 encuestados entrevistados en la empresa se forman equipos y se tiene confianza a los colaboradores y se apoyan entre sí y el total de entrevistados consideran que realizan reuniones.</p>

Fuente: Elaboración propia (2,016)

4.2 RESULTADOS DEL PERSONAL OPERATIVO

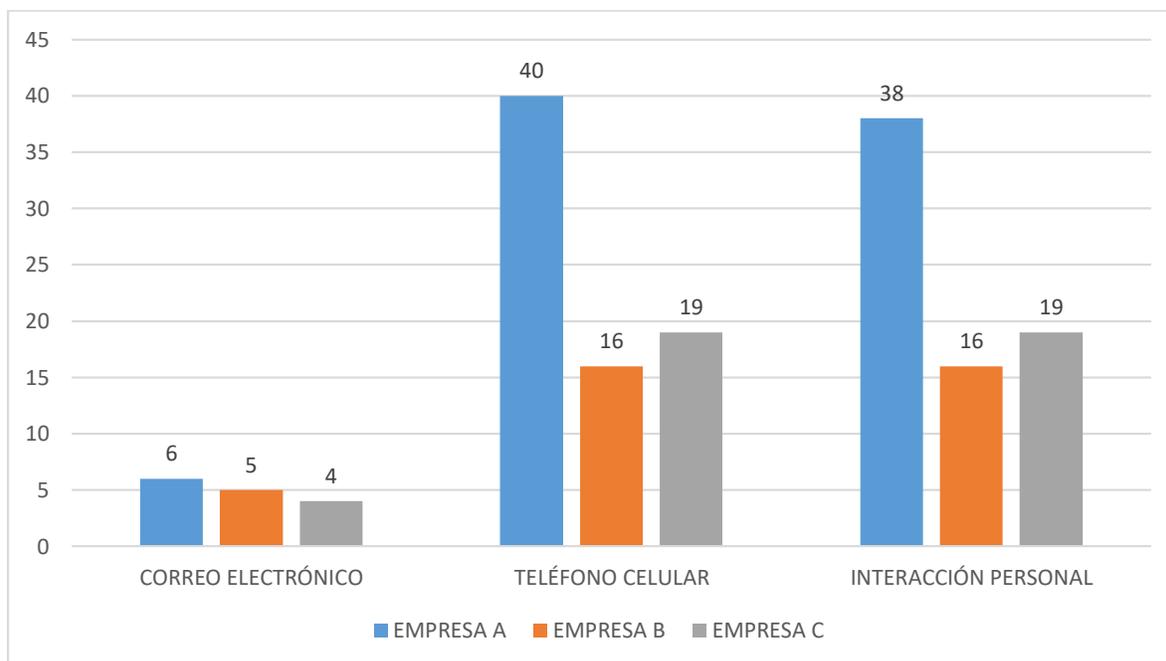
Gráfica 1
Forma de comunicación.



Fuente: Elaboración propia (2,016)

En la gráfica anterior se puede comparar si el proceso de comunicación es efectivo en dichas empresas en estudio, lo que se evidencia claramente que los colaboradores de cada una consideran que no es adecuado el proceso de comunicación, lo que influencia factores intrínsecos y extrínsecos, se debe de fomentar adecuadamente el retroalimentación, para establecer una comunicación efectiva entre gerentes y subordinados.

Gráfica 2
Tipo de comunicación.

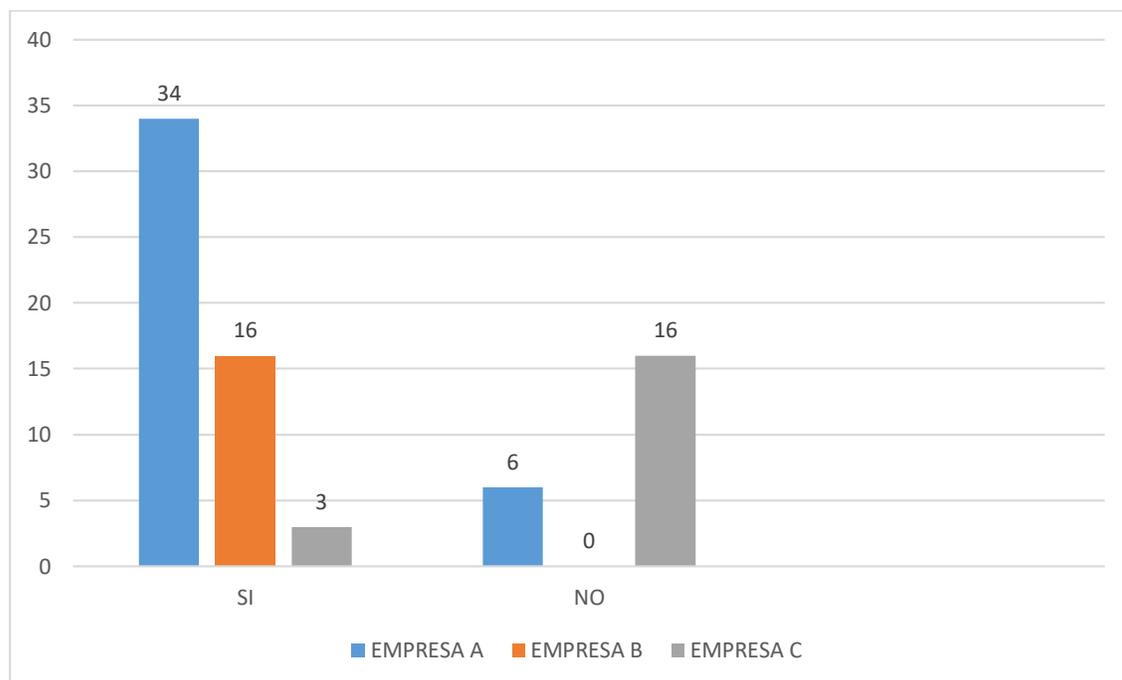


Fuente: Elaboración propia (2,016)

La gráfica muestra que la manera más factible de comunicación en las tres empresas es el teléfono celular, ya que se puede transmitir información verbal para acortar distancias, dispositivo que se encuentra accesible a cada colaborador empresarial y posteriormente se encuentra la interacción personal que se puede dar entre los gerentes y subordinados.

Gráfica 3

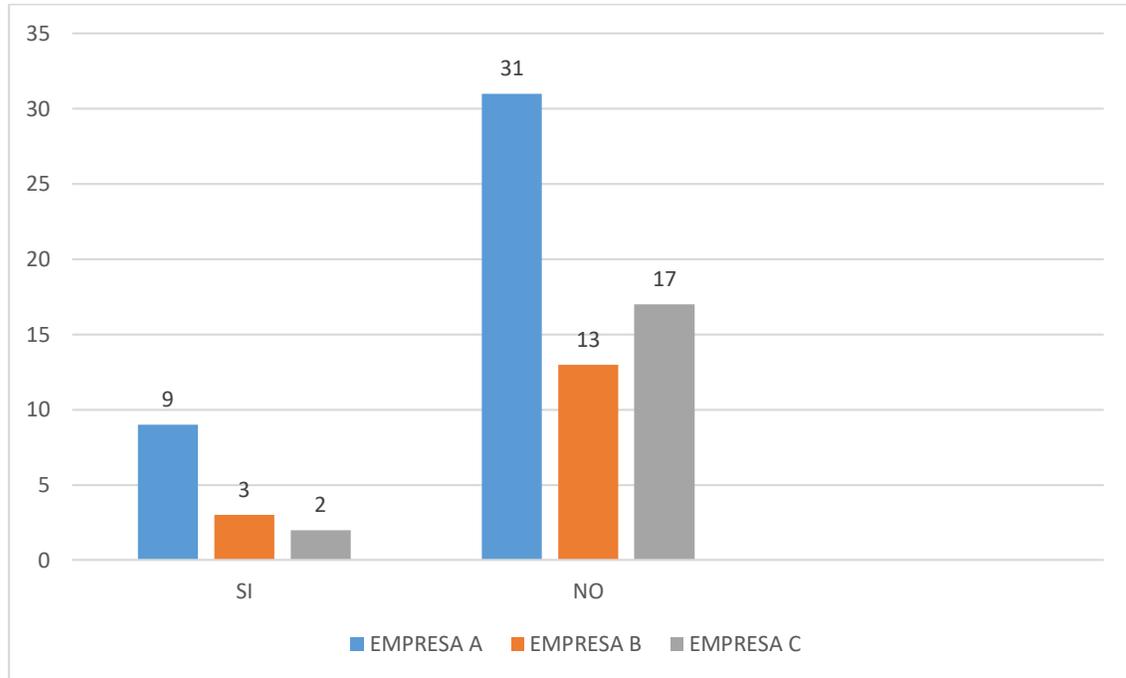
Sistema de comunicación entre colaboradores.



Fuente: Elaboración propia (2,016)

De acuerdo a las respuestas proporcionadas por los colaboradores de las tres empresas en estudio se determinó que solo la empresa A y B comprenden las instrucciones de trabajo cuando se transmite la información por cualquier medio de comunicación, no obstante en la empresa C no se comprenden, lo que se puede atribuir a déficit en la comunicación entre gerentes y colaboradores.

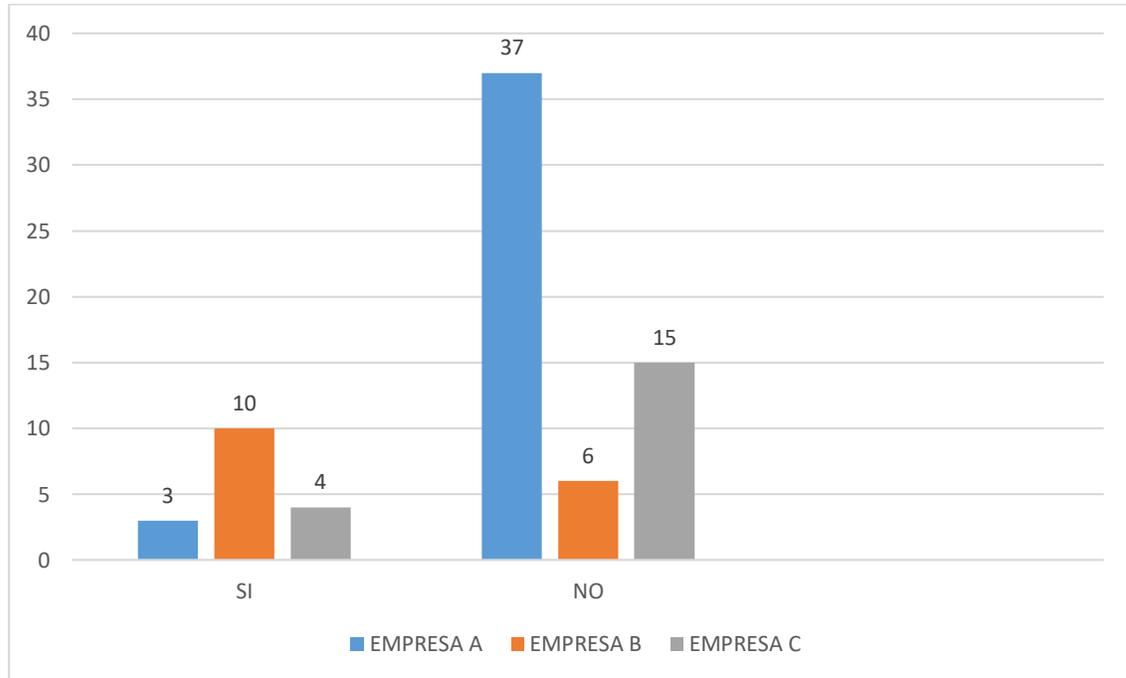
Gráfica 4
Transmisión de información.



Fuente: Elaboración propia (2,016)

La gráfica que anteriormente se muestra, plasma que en ninguna de las tres empresas en estudio se realizan reuniones frecuentemente para transmitir algún tipo de información en relación a las actividades que se ejecutan, lo que es evidente que podría afectar los procesos de comunicación.

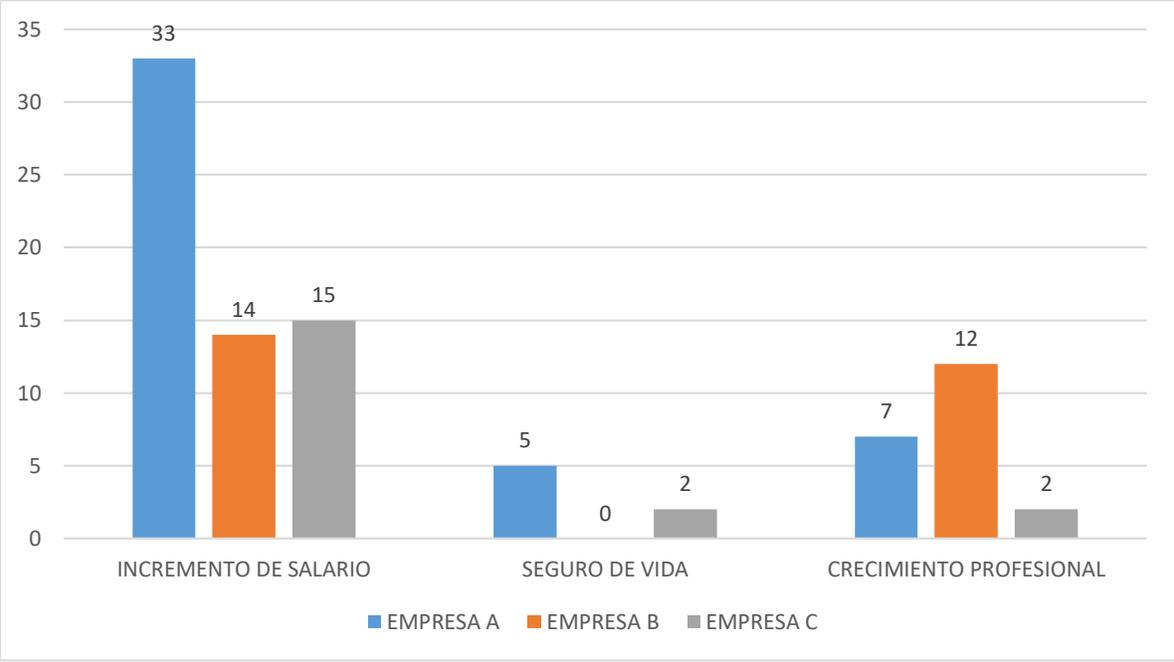
Gráfica 5
Actividades de motivación.



Fuente: Elaboración propia (2,016)

De acuerdo a la información recopilada a través de los colaboradores de las tres empresas se determina que en la empresa A y C no se realizan actividades de motivación hacia los mismos, mientras que en la empresa B si las realizan, a lo que la ejecución de estas puede mejorar el clima laboral dentro de las mismas.

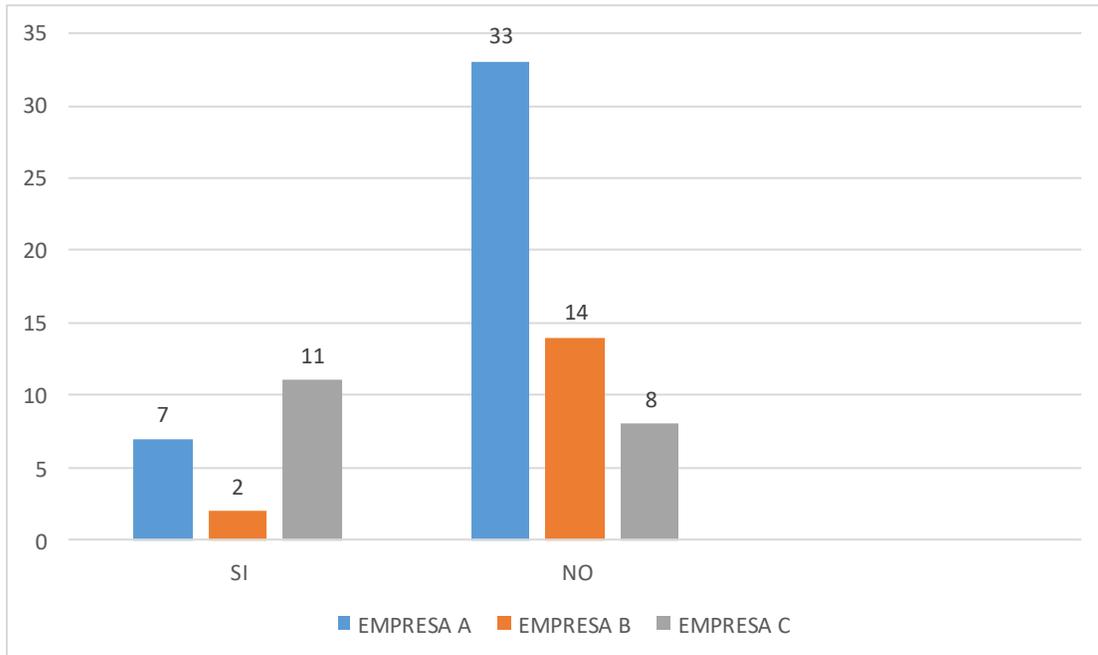
Gráfica 6
Motivación de colaboradores.



Fuente: Elaboración propia (2,016)

La gráfica anterior muestra que de las tres empresas que participaron en el estudio, sus colaboradores refirieron que los motivan a través de incrementos salariales, de acuerdo a las metas establecidas y los logros alcanzados por los mismos colaboradores.

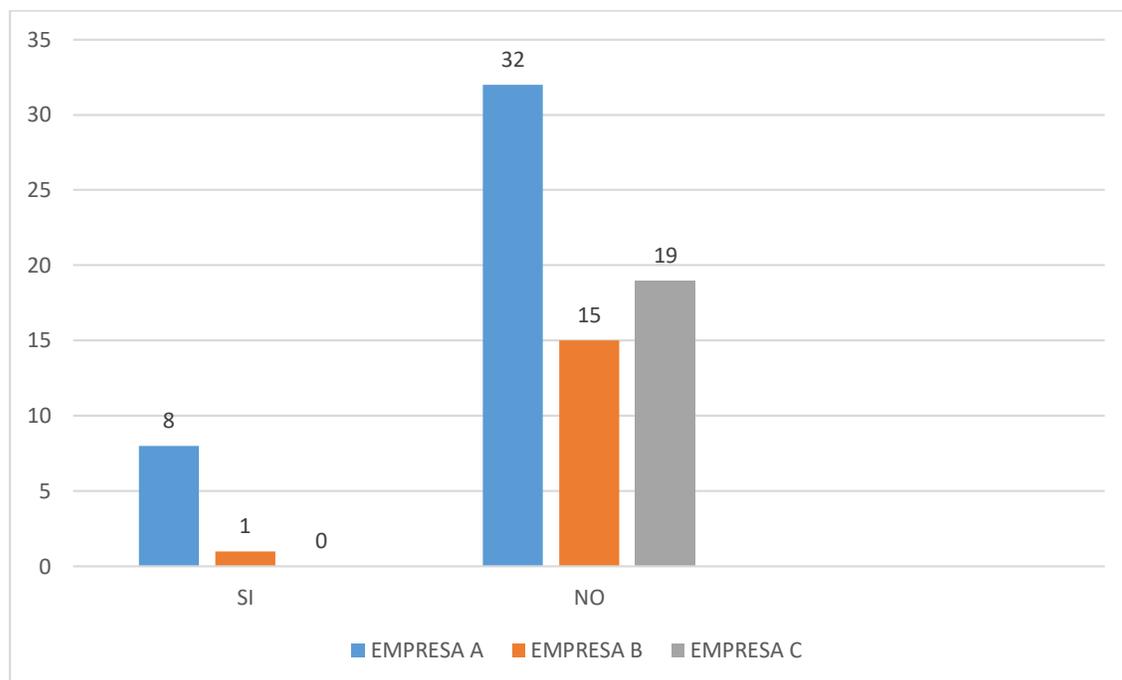
Gráfica 7
Motivación y apoyo en el trabajo.



Fuente: Elaboración propia (2,016) con base en pregunta 8 anexo No. 2

En la gráfica anterior se muestra que los colaboradores no reciben apoyo por parte de sus superiores al momento de tener una dificultad en las actividades que realizan, como se ve en la empresa A y B, mientras que el gerente de la empresa C si apoya de alguna manera a sus colaboradores.

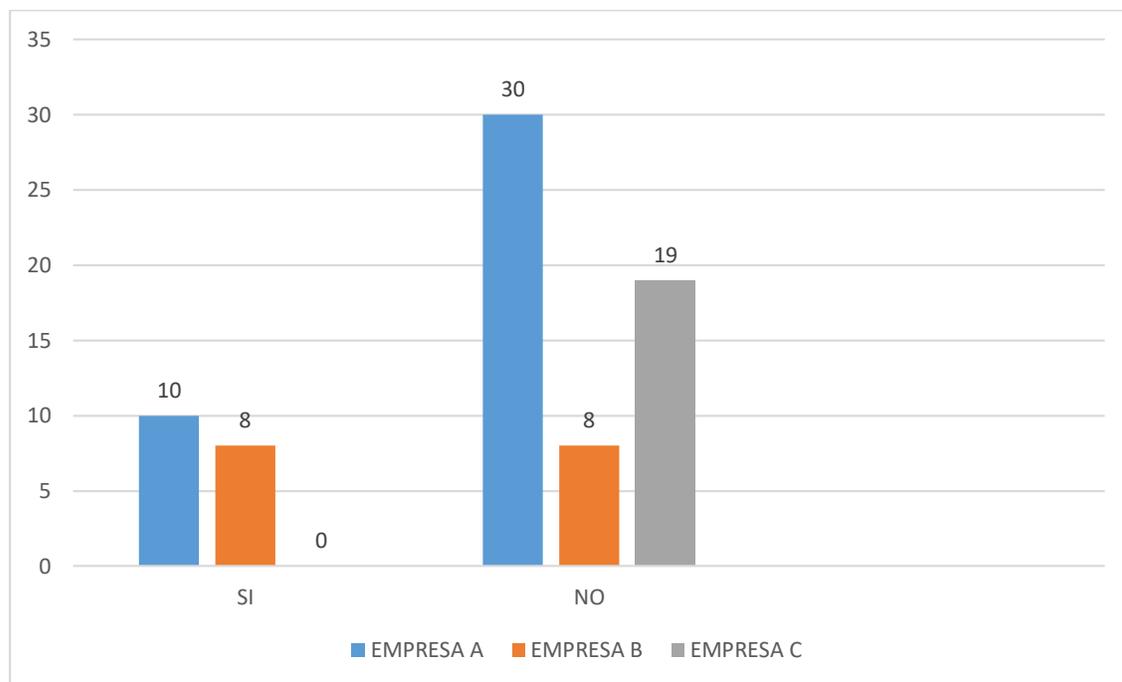
Gráfica 8
Proceso de toma de decisiones.



Fuente: Elaboración propia (2,016) con base en pregunta 12 anexo No. 2

De las tres empresas estudiadas, los colaboradores refirieron que el proceso de toma de decisiones de acuerdo a las situación presentada, no es el adecuado, lo que puede afectar negativamente en el logro de los objetivos de la empresa.

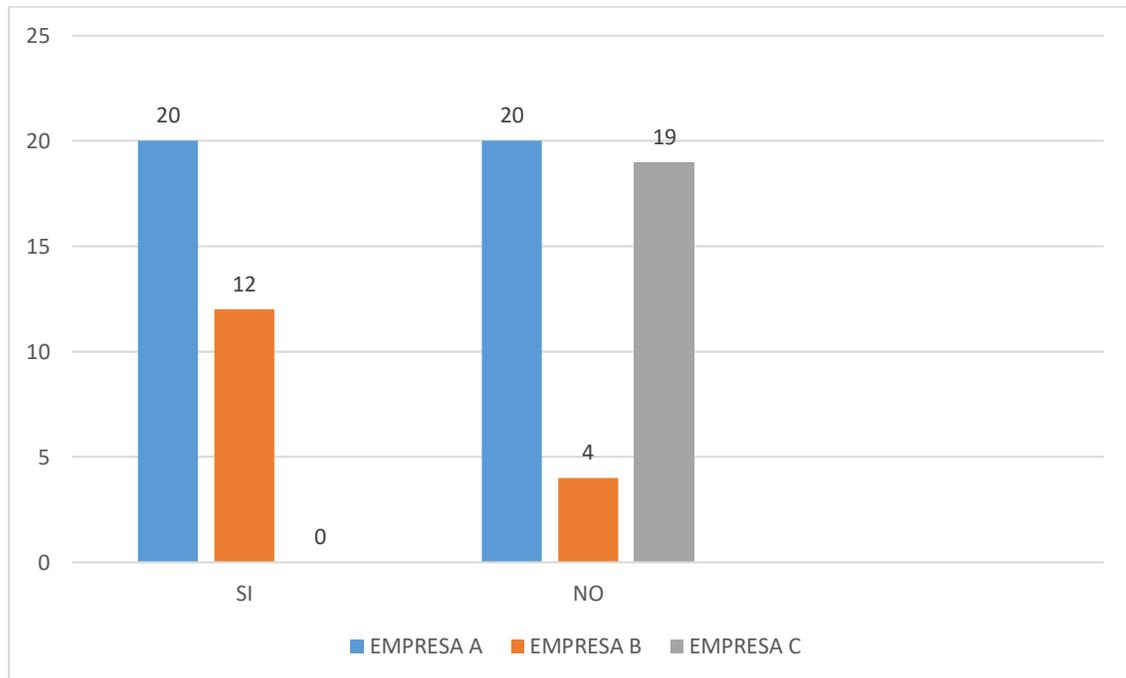
Gráfica 9
Necesidades de los colaboradores.



Fuente: Elaboración propia (2,016) con base en pregunta 13 anexo No. 2

La gráfica anterior muestra que los colaboradores de las tres empresas estudiadas respondieron que no toman en cuenta sus necesidades como trabajadores para mejorar los procesos dentro de la misma.

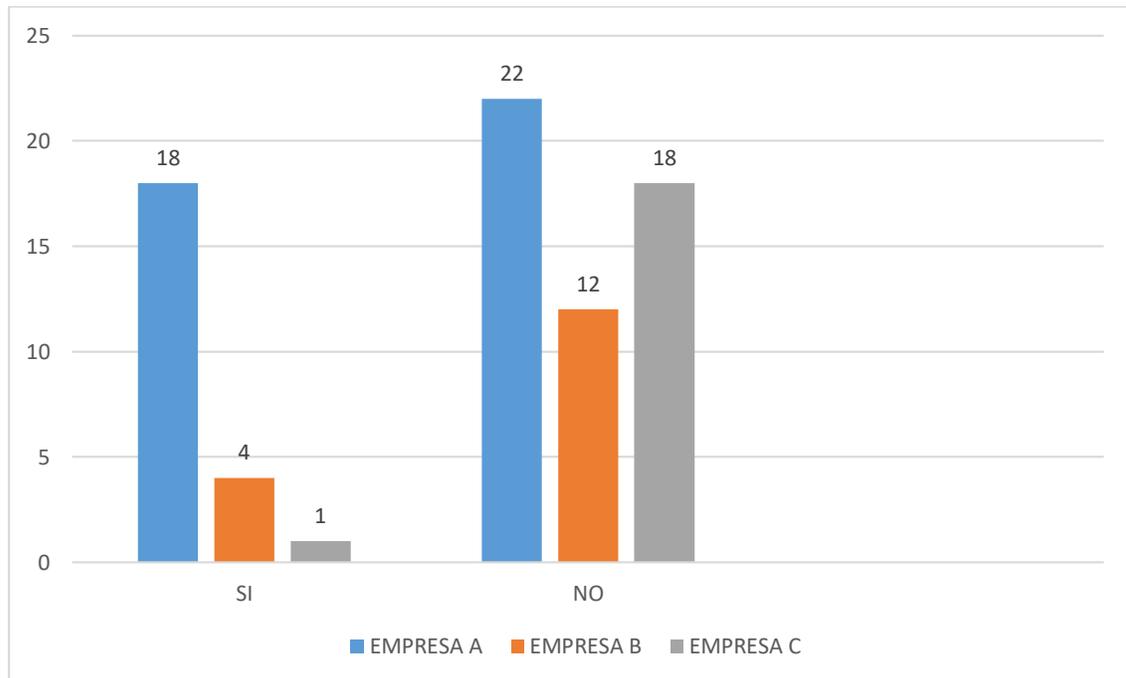
Gráfica 10
Apoyo emocional.



Fuente: Elaboración propia (2,016) con base en pregunta 14 anexo No. 2

De acuerdo a la gráfica anterior en la empresa A y B han brindado apoyo emocional a los colaboradores en base a la situaciones que en algún momento se presentaron, mientras que en la empresa C no dan el apoyo emocional por parte de los gerentes.

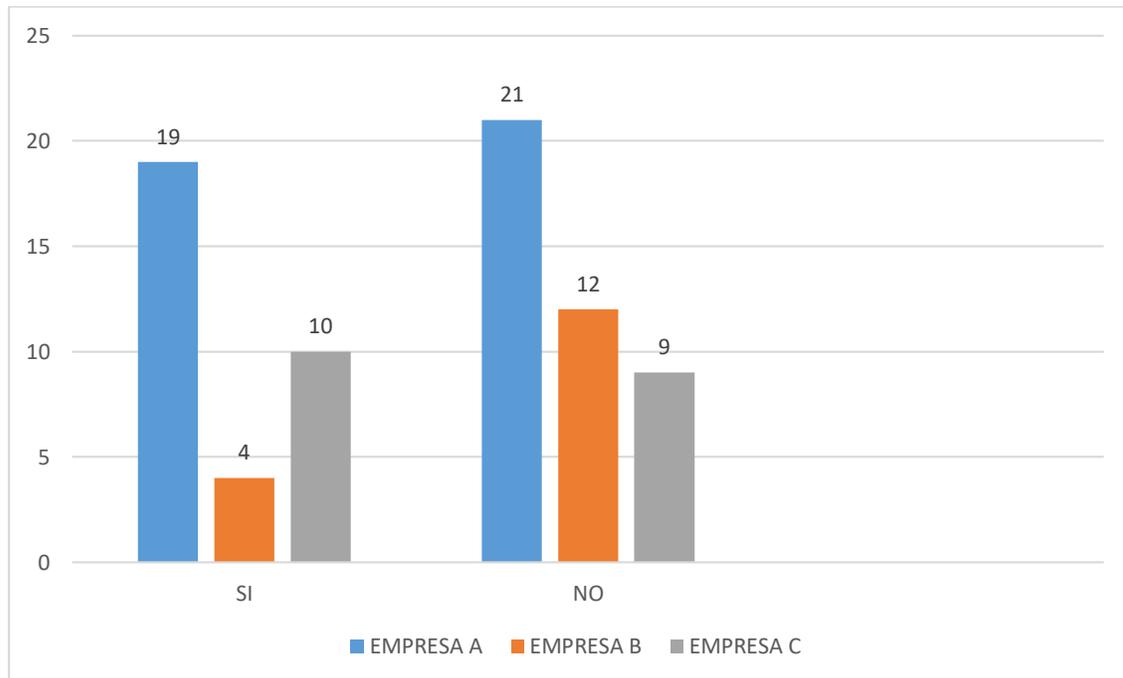
Gráfica 11
Delegando autoridad.



Fuente: Elaboración propia (2,016) con base en pregunta 15 anexo No. 2

De la tres empresas estudiadas se determinó que en más del 50% de los colaboradores no se les ha delegado ningún tipo de autoridad.

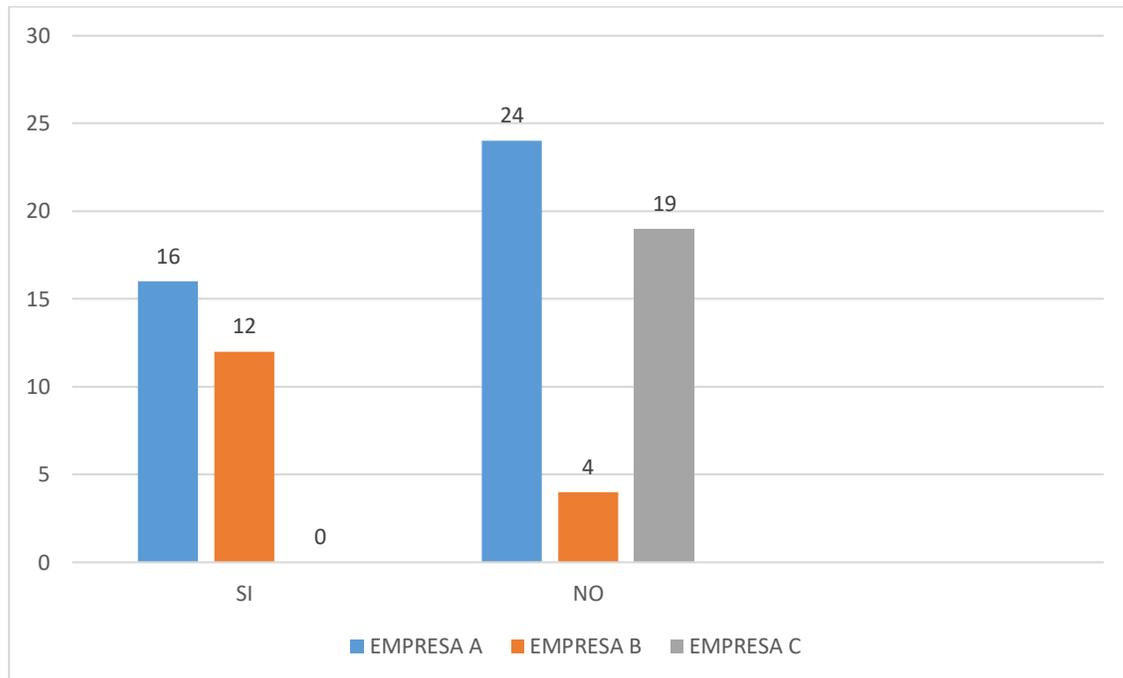
Gráfica 12
Confianza de habilidades en colaboradores.



Fuente: Elaboración propia (2,016) con base en pregunta 16 anexo No. 2

En la empresa A se puede observar que sus gerentes o jefes inmediatos si tiene confianza en la habilidades que posee cada uno de los colaboradores, asi mismo en la empresa C mientras que en la empresa B es todo lo contrario, ya que los mismos trabajadores refieren que los jefes no tiene confianza en ellos.

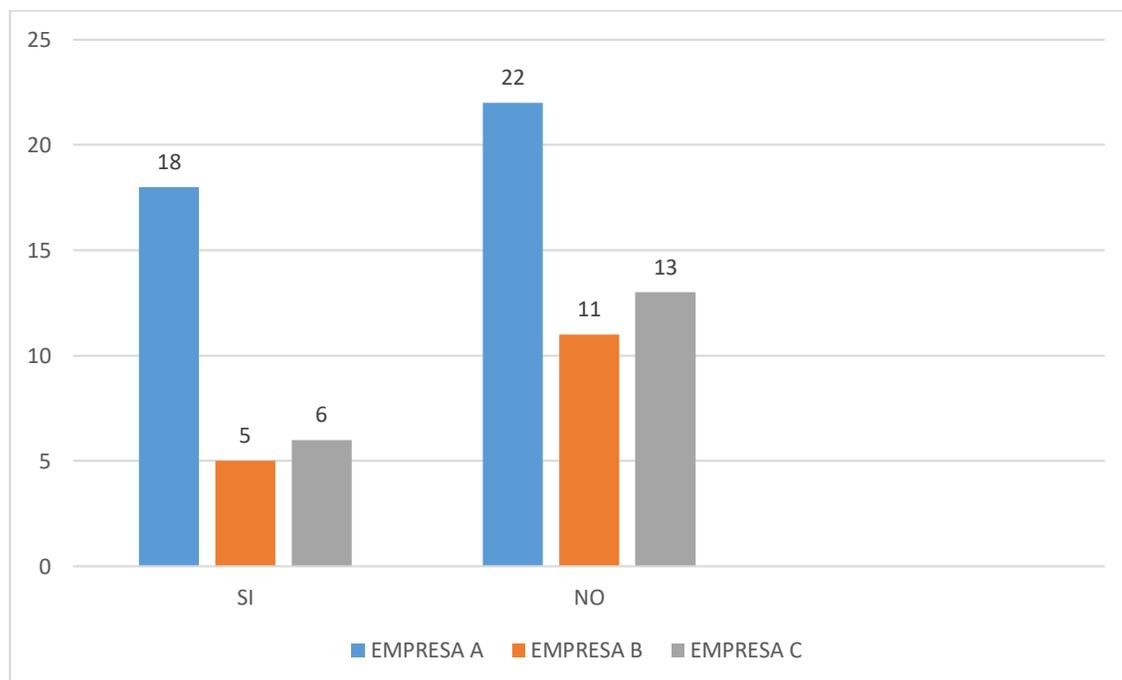
Gráfica 13
Organización de equipos.



Fuente: Elaboración propia (2,016) con base en pregunta 17 anexo No. 2

En la empresa A y B se puede determinar que si existe el trabajo en equipo, en jefes como en los subordinados, mientras en la empresa C no existe el trabajo en equipo, lo que puede ser una barrera en el logro de los objetivos institucionales.

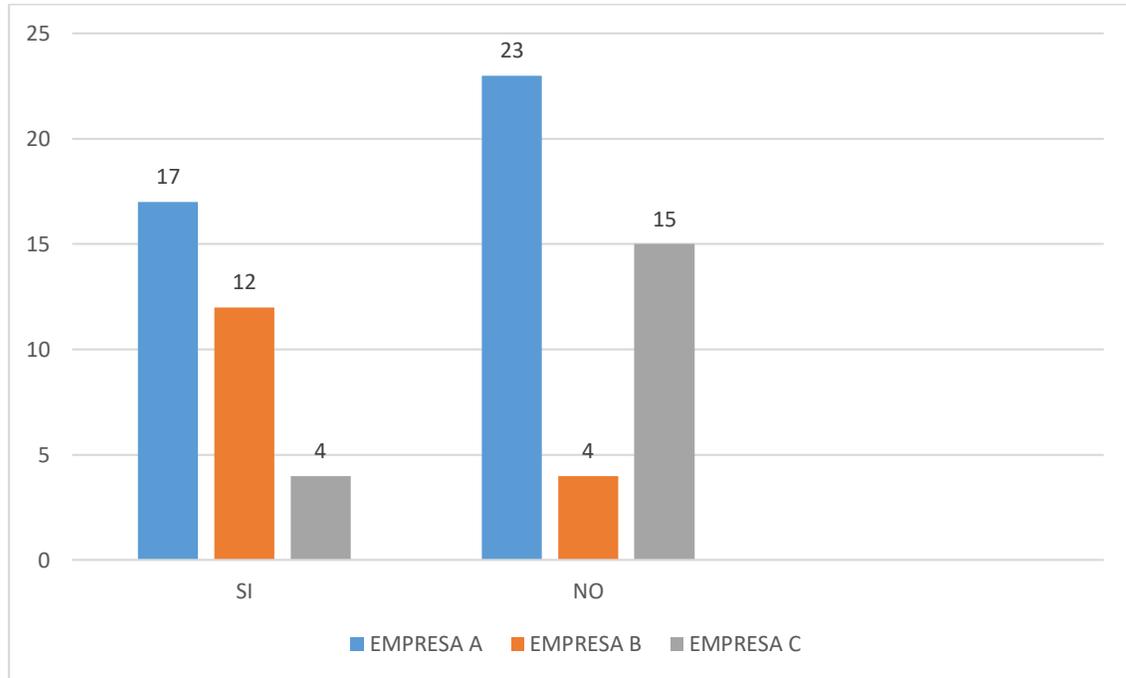
Gráfica 14
Confianza en colaboradores.



Fuente: Elaboración propia (2,016) con base en pregunta 18 anexo No. 2

De las empresas en estudio se determina en la gráfica anterior que menos del 50% de los colaboradores de las empresas no confían en su jefe.

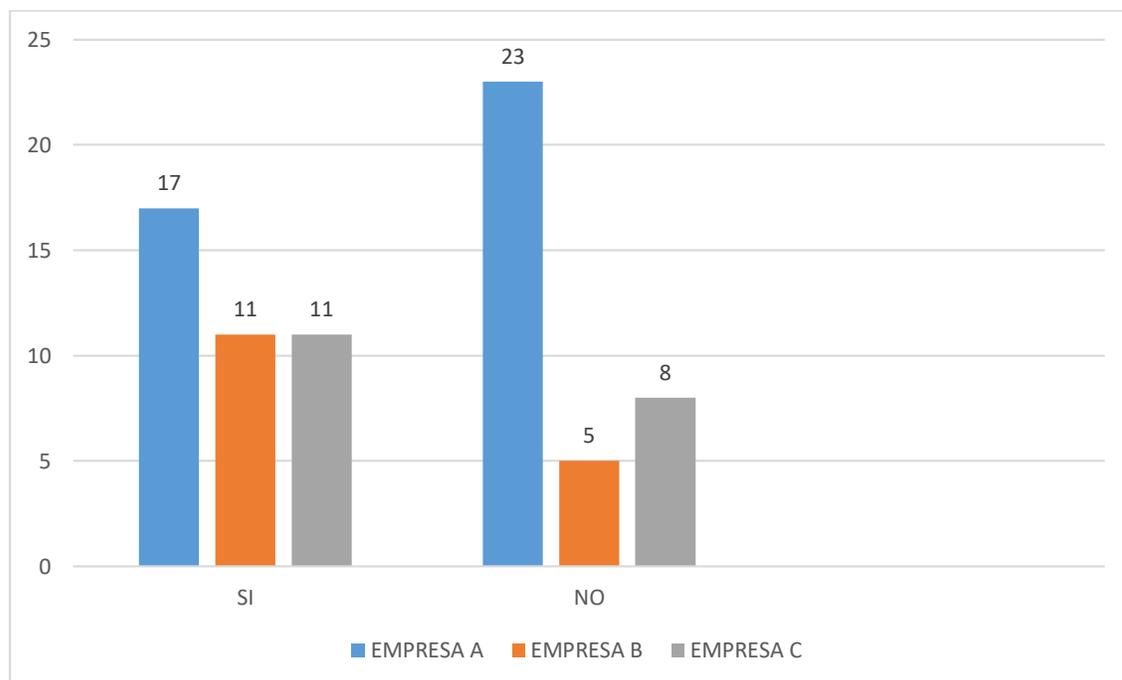
Gráfica 15
Apoyo entre colaboradores.



Fuente: Elaboración propia (2,016) con base en pregunta 19 anexo No. 2

De acuerdo a la gráfica anterior se determina que si se apoyan entre los mismos colaboradores al momento de realizar ciertas actividades, promoviendo un adecuado clima laboral.

Gráfica 16
Reuniones frecuentes.



Fuente: Elaboración propia (2,016) con base en pregunta 20 anexo No. 2

Se determina de acuerdo a la gráfica anterior que las reuniones realizadas con sus jefes o gerentes institucionales si son efectivas, ya que se busca la solución a situaciones entre los mismos colaboradores o necesidades en la realización de las actividades productivas.

DISCUSIÓN

Este apartado se refiere a la comparación del marco teórico con la presentación de resultados, ante ello se obtuvo:

Según Koontz y Weihrich (2007:350) definen la comunicación como “La transferencia de información de un emisor a un receptor, que debe entenderla”. Con base a los resultados obtenidos por los administradores, detalla la forma de comunicación entre jefes y subordinados de las tres empresas en estudio, donde se determinan que solo en la empresa “A” existe un buen proceso de comunicación de forma ascendente y descendente, no obstante en la empresa “B” y “C” no existe tal proceso de forma adecuado, lo que influye en el logro de objetivos institucionales.

El tipo de comunicacion detalla los medios alternos entre los colaboradores haciendo una comparación entre las tres empresas en estudio, donde se definen que de las tres empresas, solo en la A, existe un buen proceso de comunicación de forma verbal a través del teléfono y escrito-virtual, mediante correo electrónico, lo que facilita el flujo de la información, mientras que los colaboradores la califican buena, por lo tanto en las empresa B y C, los administradores se dieron cuenta que no existe un correcto flujo en la información, por lo que perciben que se sienten comprometidos en la mejora de las actividades.

Para Amorós (2007:133) la comunicación es “La transmisión y el entendimiento del significado; solo a través de la transferencia de significados, se puede difundir la información, los pensamientos, las ideas, las opiniones, etc.: y al mismo tiempo se debe esperar que este sea comprendido” Al comparar lo dicho por el autor anterior con los resultados de las encuestas a los administradores de las tres empresas de transporte pesado, los medios de comunicación utilizados, ha sido efectivo, lo que ha permitido el logro de objetivos institucionales y avances en los trabajos realizados por la misma, mejorando que fluya adecuadamente la información en distintos niveles. Consideran que mantienen una comunicación efectiva, clara y directa para que los colaboradores comprendan el mensaje que se les transmite, ya sea de cualquiera de las formas

verbal, escrita, y de doble vía la que mantiene ayuda a mantener buenas relaciones interpersonales, la gerencia considera la importancia de escuchar sugerencias y propuestas provenientes de sus colaboradores.

Maslow (1943). “la teoría de Maslow sobre motivación indica que las necesidades de los individuos mentales (nivel inferior) antes de encaminar su comportamiento hacia la satisfacción de necesidades de nivel superior. Los cinco niveles de necesidades de Maslow. Del más bajo al más alto son, son 1) necesidades fisiológicas, 2) necesidades de salud y seguridad, 3) necesidades de pertenencia social y amor, 4) necesidad de estima y 5) necesidad de autorrealización. En el estudio realizado, muestra que tanto gerentes y administradores de dichas empresas, están de acuerdo con la valoración del trabajo de los subalternos y apoyarlos con los incentivos hacia los mismos, para mejorar la productividad del trabajo realizado.

Es muy importante también mencionar que para que un empleado de un cien por ciento de su capacidad dentro de la empresa no solo hay que presionarlo y ponerle metas, sino que también hay que incentivarlo para que este se sienta satisfecho y orgulloso de formar parte de la organización, ya que esta es una de las principales necesidades del ser humano según Maslow, en su pirámide de necesidades, claramente designa como más importante las necesidades de autorrealización, que engloban todas las necesidades motivacionales, la comunicación, el desarrollo profesional de las personas.

Chiavenato (2006) menciona que el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, ya sea en las empresas o en cada uno de sus departamentos. También es esencial en las funciones de la administración porque el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, esto es, ser líder. Todos los encuestados indicaron que los empleados conocen las responsabilidades que desempeñan en su puesto de trabajo, asimismo el proceso de toma de decisiones es adecuado por 2 entrevistados, además las 3 empresas brindan apoyo emocional a sus colaboradores y en ciertas actividades delegan autoridad según la opinión de 2 entrevistados.

CONCLUSIONES

Existen debilidades en el desarrollo de las funciones de la fase de dirección en las empresas de transporte pesado objeto de estudio, en los ámbitos: comunicación, comunicación, procesos de toma de decisiones, motivación, confianza con jefaturas inmediatas, promoción de valores que motiven al personal y permitan la cohesión de esfuerzos para el alcance de objetivos con trabajo en equipo.

Las formas de comunicación que utilizan las empresas de transporte pesado de Morales, Izabal, para transmitir las actividades a desarrollar, predominan los tipos de comunicación verbal, por teléfono e interacción personal, lo que tiene incidencia en la incorrecta transmisión de las instrucciones.

Las empresas de transporte, se limitan a proveer incrementos salariales y una de tres empresas brinda seguro médico, esto tiene implicaciones en el rendimiento y desempeño en el trabajo de sus empleados.

En el personal de las empresas de transporte pesado incluidas en el estudio, existen deficiencias en los procesos de toma de decisiones y esto afecta el alcance de los objetivos, además el clima laboral y el apoyo emocional que reciben los colaboradores.

La totalidad de la muestra del estudio evidenció que consideran que no existe el trabajo en equipo dentro de las empresas, carecen de vínculos con las jefaturas inmediatas lo que afecta a la motivación para el personal, para la cohesión en el trabajo y el apoyo mutuo.

RECOMENDACIONES

Impulsar procesos de fortalecimiento para la gestión de funciones de la fase de dirección en sus empresas, considerando como pilar la inversión en mejorar las estrategias de comunicación, toma de decisiones, incentivos al personal y el trabajo en equipo.

Aperturar espacios de generación y consideración de ideas del personal, escalar la información a posiciones gerenciales y propietarios para incidir positivamente en vínculos de confianza y cohesión de esfuerzos del personal que contribuyan a la mejora del trabajo en equipo.

Desarrollar nuevas estrategias para fortalecer las funciones de la fase de dirección en sus empresas, considerar como pilar fundamental la comunicación, procesos de toma de decisiones, clima organizacional y valores que promuevan el trabajo en equipo.

Abordar temas relacionados con la fase de dirección en las empresas en diferentes actividades como: capacitaciones mediante módulos de manera que se contribuya con las empresas de la región en la mejora de sus procesos y enriquecer su aprendizaje.

REFERENCIAS

- American Psychological Association (2002). *Manual de estilo de publicaciones* (2ª ed). Santafé de Bogotá, México: El Manual Moderno.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. (1ª. Edición). Perú: USAT, Escuela de Economía.
- Ayoub P. (2010). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. México: Editorial Lulu S.A
- Blanchard (2007). *Liderazgo al más alto nivel: Como crear y dirigir organizaciones de alto nivel*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Calderón, C. (2000). *Análisis de los elementos de la función de dirección y su relación en el clima organizacional* (caso: restaurante de comida rápida) Tesis: Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ª. Ed.). México: Mc Grawll Hill.
- Contreras, A. (2004). *“Dirección con base en rasgos de personalidad para mejorar el desempeño”* Tesis: Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Cojulún, C. (2012). *Análisis del proceso organizacional y de dirección para la productividad*. Tesis: Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- D´Souza (2005). *Descubre tu liderazgo* (2ª. Ed.). España: Editorial Sal Terrae.

Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. (11ª Edición) México: McGraw-Hill.

Fayol, H. (2012). Dirección (en red). Disponible en: <http://es.slideshare.net/yesus4716/direccin-segn-taylor-fayol-y-koontz>.

García, J. (2007). *Motivación: haga lo que hagan*. (1ª. Edición) España: FC Editorial.

Gómez y Acosta. (2008). *Trabajo en equipo instalaciones*. México. Limusa.

Gómez Mejía, L. R, Balkind, D y Cardy, R.L. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid. Prentice Hall.

Gómez, M. (2008). *Importancia del liderazgo en las organizaciones*. Disponible en: http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Guadalupe-Noriega-Universidad-Tecnologica-Mixteca_ELFFIL20140425_0008.pdf

González, M. (2006). *Habilidades directivas*. (1ª. Edición) España: Innovación y Cualificación, S.L.

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: Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Hellriegel, S. (2007). *Comportamiento Organizacional*. (11ª Edición) Madrid: Pearson Education. Hender.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista L. (2010). *Metodología de la investigación*. 4ª. Edición. México: McGraw-Hill.

Hitt, M. (2006). *Administración* (9ª. Ed.). México: Pearson Educación.

Hogg G. y Haro M. (2008). *Psicología Social*. (5º. Ed.). España: Editorial Medica Panamericana.

Huertas, M. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México, Pearson Educación.

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

Ivanincevich J., Konopaske R., y Matteson M. (2012). *Comportamiento organizacional*. (2ª. Edición) México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración, Un enfoque Internacional*. (7ª. Edición) México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Koontz H. y Weihrich H. (2004). *Administración. Una perspectiva global* (12ª. Ed.) McGraw-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S. A. De C. V. México, D. F.

Lazarillo, C. (2006). *Comunicación en la Organización*. Extraído el 22 de Abril de 2006 <http://www.lazarillo.com/latina/a/32costarica.htm>.

Mejía, E. (2010). “*Estilos de dirección en la administración de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo integral de la cabecera departamental de Quetzaltenango*”
Tesis: Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. (8ª Edición) México: Editorial Pearson.

Robbins, S. (2006). *Comportamiento organizacional*. (10ª Edición) México: Pearson Educación.

Robbins, S., Stephen P. y Coulter, M. (2010) *Administration*. (10ª Edición) Pearson Educación, México.

Robbins, Stephen P. y Coulter M. (2013). *Un empresario competitivo* (3ª. Ed.) Pearson Educación, México.

Vásquez, L. (2006). *Trabajo en equipo*. (1ª Edición) España. Ideas propias.

Ventura, S. (2011) *La importancia del liderazgo* disponible en: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/5265/la-importancia-del-liderazgo/>

Wikipedia, (2016), *Características de Morales, Izabal*. [En red] Disponible en: [https://es.wikipedia.org/wiki/Morales_\(Izabal\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Morales_(Izabal)).

Wikipedia, (2016), *Características de Puerto Barrios, Izabal*. [En red] Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Puerto_Barrios

Recuperado: <http://www.cronicamoralse.com>

Recuperado: <http://www.aquienguate.com/perfil/transportes>

Recuperado: <https://es.scribd.com/doc/378351/concepto-de-transporte-y-servicios>

Entrevistas:

Ceballos, A. Entrevista personal “C” (2016)

Mendoza, J. Entrevista personal empresa “B” (2016)

Ramírez, A. Entrevista personal empresa “A” (2016)

ANEXOS

Modelo de cuestionario para entrevista a equipos Gerenciales

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
CAMPUS REGIONAL SAN LUIS GONZAGA, S.J. ZACAPA



ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE GERENCIA DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE PESADO “A”, “B” Y “C” DE MORALES, IZABAL

Buenos días, me encuentro realizando mi estudio de tesis titulada **ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN PARA TRES EMPRESAS DE TRANSPORTE PESADO DE MORALES, IZABAL**. Por tal razón solicito por favor su valioso tiempo para que puedan responder las siguientes preguntas.

I. Identificación personal

Puesto: _____

Antigüedad laboral: _____

II. Elemento de estudio: Dirección

COMUNICACION

1) ¿Considera que la forma de comunicarse con sus colaboradores es la correcta?

Sí No

Porqué: _____

2) ¿Qué tipo de comunicación utiliza con sus colaboradores?

Correo electrónico Teléfono Interacción personal

Otras:

3) ¿Es efectivo el sistema de comunicación entre los colaboradores para llegar a acuerdos?

Sí No

Porqué: _____

4) ¿Frecuentemente hace reuniones para transmitir la información?

Sí No

MOTIVACIÓN

5) ¿Considera que la empresa realiza actividades para motivar a los colaboradores?

Sí No

6) ¿Cómo motiva a los colaboradores de la empresa?

Incremento de Salario Seguro de vida Crecimiento Profesional

Otro: _____

7) ¿Otorga reconocimientos como placas, diplomas, pines entre otros por el trabajo bien realizado?

Sí No

8) ¿Cuándo se presentan problemas o dificultades en el trabajo usted motiva o apoya para resolverlo?

Sí No

9) ¿Cree usted que la valoración personal, los reconocimientos y el deseo de un aumento salarial motive a desempeñar de la mejor manera el trabajo de los colaboradores?

Sí No

10) ¿Considera qué, si otorgara algún incentivo, mejoraría el trabajo que realizan los colaboradores?

Sí No

LIDERAZGO

11) ¿Considera que cada colaborador conoce sus responsabilidades?

Sí No

12) ¿Cree que el proceso para tomar decisiones en esta empresa sea el adecuado?

Sí No

13) ¿Usted toma en cuenta las necesidades de los colaboradores para mejorar procesos?

Sí No

14) ¿Brinda apoyo emocional en su trabajo?

Sí No

15) ¿Usted delega autoridad?

Sí No

16) ¿Tiene confianza en las habilidades de sus colaboradores para realizar el trabajo?

Sí No

TRABAJO EN EQUIPO

17) ¿Se organizan equipos de trabajo dentro de la empresa?

Sí No

Cómo: _____

18) ¿Tiene confianza a sus colaboradores?

Sí No

19) ¿Sus colaboradores se apoyan unos con otros al momento de realizar el trabajo?

Sí No

20) ¿Considera que las reuniones que hace resultan útiles para los colaboradores?

Sí No

¡Gracias por el tiempo brindado!

Modelo de cuestionario para aplicar a colaboradores

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
CAMPUS REGIONAL SAN LUIS GONZAGA, S.J.
ZACAPA



CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE PESADO “A”, “B” Y “C” DE MORALES, IZABAL
Buenos días, me encuentro realizando mi estudio de tesis titulada **ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN PARA TRES EMPRESAS DE TRANSPORTE PESADO DE MORALES, IZABAL**. Por tal razón solicito por favor su valioso tiempo para que puedan responder las siguientes preguntas.

III. Identificación personal

Puesto: _____

Antigüedad laboral: _____

I. Elemento de estudio: dirección

COMUNICACION

1) ¿Considera que la forma de comunicarse en la empresa es la correcta?

Sí No

Por qué: _____

2) ¿Qué tipo de comunicación utilizan en la empresa?

Correo electrónico Teléfono Interacción personal

Otras: _____

3) ¿Se comprenden las instrucciones de trabajo cuando se las comunican?

Sí No

Por qué: _____

4) ¿En la empresa realizan reuniones frecuentes para transmitir la información?

Sí No

MOTIVACIÓN

5) ¿Considera que la empresa realiza actividades para motivar a los colaboradores?

Sí No

6) ¿Cómo lo motivan para el desarrollo de sus funciones?

Incremento de Salario Seguro de vida Crecimiento Profesional

Otro: _____

7) ¿Le otorgan reconocimientos como placas, diplomas, pines entre otros por el trabajo bien realizado?

Sí No

8) ¿Cuándo se presentan problemas o dificultades en el trabajo su jefe inmediato le apoya para resolverlos?

Sí No

9) ¿Cree usted que la valoración personal, los reconocimientos y el deseo de un aumento salarial le motive a desempeñar de la mejor manera el trabajo?

Sí No

10) ¿Considera que, si le otorgaran algún incentivo, mejoraría el trabajo que realiza?

Sí No

LIDERAZGO

11) ¿Conoce sus responsabilidades dentro del puesto de trabajo que ejecuta?

Sí No

12) ¿Cree que el proceso para tomar decisiones en esta empresa sea el adecuado?

Sí No

13) ¿Considera que toman en cuenta sus necesidades como colaborador para mejorar procesos?

Sí No

14) ¿Le han brindado apoyo emocional en su trabajo?

Sí No

15) ¿En alguna ocasión le han delegado autoridad?

Sí No

16) ¿Considera que su jefe inmediato tiene confianza en sus habilidades para realizar el trabajo?

Sí No

TRABAJO EN EQUIPO

17) ¿Considera usted que existe el trabajo en equipo dentro de la empresa?

Sí No

18) ¿Considera que le tiene confianza su jefe inmediato para trabajar en equipo?

Sí No

19) ¿Considera que como colaboradores se apoyan unos con otros al momento de realizar el trabajo?

Sí No

20) ¿Considera que las reuniones que hace su jefe inmediato son útiles?

Sí No

¡Gracias por el tiempo brindado!

Anexo No. 3
PROPUESTA

**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN PARA
TRES EMPRESAS DE TRANSPORTE PESADO DEL MUNICIPIO DE MORALES,
DEPARTAMENTO DE IZABAL.**

Justificación

La presente propuesta se considera una guía útil para las empresas objeto de estudio ya que va encaminada a mejorar el desempeño individual como colectivo y con ello crear un ambiente estable.

Así también se pretende el crecimiento personal de los empleados de las empresas en estudio, ya que las actividades propuestas van orientadas a mejorar aspectos negativos y a la vez que repercuten en el crecimiento de las empresas.

El programa de fortalecimiento pretende ser un mecanismo que ayude a orientar a las empresas de manera ordenada con una serie de actividades o capacitaciones por realizar conforme a los indicadores de estudio.

1.2 Objetivos de la propuesta

1.2.1 Objetivo general

Contribuir al fortalecimiento de la función de dirección en los empleados de las tres empresas de transporte pesado del municipio de Morales, departamento de Izabal, mediante capacitaciones relacionadas a los indicadores de estudio.

1.2.2 Objetivos específicos

- Fortalecer la función de dirección y con ello motivar al personal y que este desarrolle su trabajo de manera eficiente.
- Lograr que los gerentes y personal en general refuercen los indicadores estudiados mediante los módulos de capacitaciones propuestos y con ello existan beneficios en doble vía.

1.3 Responsables

Las personas responsables para la presente propuesta son los gerentes de cada empresa.

1.4 Recursos necesarios

Los recursos para el desarrollo de la propuesta son:

1.4.1 Recurso humano: personal administrativo de cada empresa.

1.4.2 Recurso financiero: Cada empresa es responsable de presupuestar la cantidad a invertir y realizarlo acorde a la mejora de los procesos.

1.4.3 Materiales: Cada empresa debe tener disponible toda la logística para desarrollar la propuesta, puede ser: un salón amplio, sillas plásticas, equipo audiovisual, papel, entre otros

1.5 Desarrollo de la propuesta

Los indicadores sobre los cuales se desarrolla la presente propuesta son:

- Comunicación
- Motivación
- Liderazgo
- Trabajo en equipo

Enseguida se propone actividades en cada uno de los indicadores, que para la presente propuesta se hará mediante módulos de capacitación que aseguran la satisfacción del trabajo y que los colaboradores puedan desempeñar su trabajo de manera eficiente, esto para el logro de los objetivos empresariales:

MODULO I: COMUNICACIÓN

Descripción

Los colaboradores le dan importancia a obtener información sobre su trabajo, sobre su desempeño y sobre la marcha de la empresa. Cuando dicha información se les comunica en forma personal y oportuna, la aprecian todavía más. Por ello todo jefe necesita estar en contacto con los colaboradores y comunicarse con ellos diariamente para trasladar información sobre actividades, resultados, metas, objetivos etc.

Tema: Técnicas para mejorar la comunicación

Participantes: Todo el personal de las empresas de transporte

Actividad	OBJETIVO	LUGAR	METODOLOGÍA	TIEMPO	RESPONSABLES
La comunicación efectiva	Proveer nociones básicas sobre los procesos comunicativos y capacidades para reconocer, planificar y ejecutar comunicaciones de manera eficiente de acuerdo al cumplimiento de propósitos y objetivos	Salón de reuniones de la empresa	Taller	1 día	Gerentes de empresas "A", "B" y "C"
Formas de comunicación	Explicar las distintas formas de comunicación dentro de la empresa.	Salón de reuniones de la empresa	Charla explicativa	½ día	Gerentes de empresas "A", "B" y "C"

MODULO II: MOTIVACIÓN

Descripción: El propósito es establecer un reconocimiento que motive una mayor productividad, eficiencia y calidad en el servicio que brinda el equipo de colaboradores, mediante la decisión del Gerente para la designación del mejor empleado del mes, de esta forma se creará cooperación y se recompensará el buen desempeño del colaborador. El objetivo debe ser que los empleados se sientan mejores y se esmeren por ser mejores cada mes.

Tema: Afianzar al empleado en su puesto de trabajo e incrementar su motivación

Participantes: Todo el personal de las empresas de transporte

Actividad	OBJETIVO	LUGAR	METODOLOGÍA	TIEMPO	RESPONSABLES
Empleado del mes	Establecer un reconocimiento que motive una mayor productividad, eficiencia y calidad en el trabajo que realiza	Instalaciones de la empresa	Designación por jefes inmediatos	1 día Fin de mes	Gerentes de empresas “A”, “B” y “C”
Cartas de agradecimiento	Reconoce un trabajo bien hecho es el mejor incentivo para el buen desempeño del colaborado	Instalaciones de la empresa	Elaboración de cartas de cada jefe inmediato y entregarlo a la persona que haya realizado su trabajo de manera eficiente	1 día Fin de mes	Gerentes de empresas “A”, “B” y “C”
Celebración de	Afianzar las relaciones	Instalaciones	Cada unidad celebre el día	20 minutos	Jefes inmediatos con

cumpleaños y Convivios	interpersonales entre unidades y toda la empresa	de la unidad de trabajo	del cumpleaños Todos los empleados	Día del cumpleaños del celebrante Fin de año	visto bueno de los Gerentes de empresas "A", "B" y "C"
------------------------	--	-------------------------	---------------------------------------	---	--

MODULO III: LIDERAZGO

Descripción

Entendido como la capacidad de reconocer, comprender y tolerar las diferencias individuales, sociales y culturales, evitando imponer las propias; así como promover y proteger el principio de la dignidad humana y los derechos universales del hombre, encaminados al bien común, a través de la escucha y la empatía que nos permiten aceptarnos a nosotros mismos y a los demás.

Tema: Lidere con sus fortalezas

Participantes: Jefes de unidades y Gerentes de las empresas de transporte

Actividad	OBJETIVO	LUGAR	METODOLOGÍA	TIEMPO	RESPONSABLES
Rasgos de liderazgo	Inculcar rasgos de liderazgo en las jefaturas y gerencias de las empresas de transporte	Instalaciones de la empresa	Taller	1 día Fin de mes	Empresa Outsourcing
Actitudes de liderazgo	Afianzar en los participantes actitudes de liderazgo que permitan realizar trabajo eficiente y que les permita tener seguidores	Instalaciones de la empresa	Taller	1 día Fin de mes	Empresa Outsourcing

MODULO IV: TRABAJO EN EQUIPO

Descripción:

Está conformado por el entorno laboral que rodea a cada colaborador. Ese entorno lo constituyen las personas que le rodean. Normalmente serán sus jefes y sus compañeros en sus diferentes niveles. Como en los casos anteriores, tendrá efectos positivos o negativos, creando percepciones favorables o desfavorables en el empleado. Se puede considerar sub factores: relaciones con compañeros, relaciones con sus jefes o bien los factores que consideren adecuados para los empleados de las empresas de transporte.

Tema: Creando y formando el trabajo en equipo

Participantes: Todo el personal de las empresas de transporte

Actividad	OBJETIVO	LUGAR	METODOLOGÍA	TIEMPO	RESPONSABLES
Integración y Roles en el trabajo en equipo	Generar condiciones apropiadas para trabajar en equipo	Instalaciones de la empresa	Capacitación	1 día	Gerentes de empresas "A", "B" y "C"
Diseño y coordinación en el trabajo en equipo	Reconocer los distintos roles que se manifiestan en un equipo de trabajo y la importancia de ellos para su dinámica, con el fin de conformar e integrar equipos de trabajo.	Instalaciones de la empresa	Capacitación	1 día	Gerentes de empresas "A", "B" y "C"

1.6 Presupuesto

Para poder llevar a cabo la propuesta es necesario que cada empresa realice el presupuesto acorde a su disposición financiera, para ello debe tomar en cuenta todos los rubros que considere acorde a la magnitud que desee dar a cada uno de los módulos antes propuestos.

Cuadro No. 1

Cuadro de costos del presupuesto para implementar el plan		
Incentivos no económicos	Mensual	Total
Taller de comunicación efectiva	Q x	Q x
Charla explicativa de formas de comunicación	Q x	Q x
Empleado del mes	Q x	Q x
Cartas de agradecimiento	Q x	Q x
Celebración de cumpleaños	Q x	Q x
Convivio fin de año	Q x	Q x
Capacitación módulo Liderazgo	Q x	Q x
Capacitación módulo Trabajo en equipo	Q x	Q x
TOTAL MENSUAL Y ANUAL	Q x	Q x

CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES

Programa de fortalecimiento de la función de Dirección para tres empresas de transporte pesado del Municipio de Morales, Departamento de Izabal.

Actividades Por Modulo	Actividades	Ene./ Feb.	Mar./ Abril	May/ Jun.	Jul./ Ago.	Sept./ Oct.	Nov./ Dic.
Comunicación	Comunicación Efectiva.						
	Formas De Comunicación.						
Motivación	Empleado del mes						
	Carta de Reconocimiento						
	Celebración de Cumpleaños y Convivios.						
Liderazgo	Rasgos de liderazgo.						
	Actitudes de liderazgo.						
Trabajo En Equipo	Integración y Roles en el trabajo en equipo.						
	Diseño y coordinación en el trabajo en equipo.						

CUESTIONARIO DE CAPACITACIÓN ELABORADO PARA LA EMPRESA “A”, “B”, “C”

Capacitación: _____ **Fecha:** _____

Nombre: _____ **Cargo:** _____ **Área:** _____

Las preguntas adjuntas le permiten expresar su opinión con relación a la aplicación de los conocimientos adquiridos en esta capacitación.

Lea cada punto cuidadosamente y responda con toda sinceridad ya que esto permite obtener la información adecuada para mejorar futuras capacitaciones o cursos de formación.

Marque con una X la opción que crea conveniente.

CUESTIONARIO

1. Antes de esta capacitación, mi nivel de conocimientos o competencias para el objetivo de este curso era.			
Malo	Regular	Bueno	Excelente
2. Después de esta capacitación mi nivel de conocimientos o competencias para el objetivo de este curso era.			
Malo	Regular	Bueno	Excelente
3. Estime que porcentaje de lo aprendido en esta capacitación que podrá aplicar en su trabajo.			
25%	50%	75%	100%
Si su respuesta es menor del 50% explique si las razones para ello están relacionadas con factores de la capacitación o con el ambiente de trabajo.			

4. Seleccione el nivel de importancia del contenido de la capacitación en relación con su trabajo actual.			
Bajo	Medio	Medio alto	Alto
5. Que tan satisfecho se encuentra con las herramientas brindadas por la capacitación para el desarrollo de su trabajo.			
Insatisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
6. Para mejorar futuras capacitaciones indique los temas a los cuales se les podría			
Adicionar	Dar Más énfasis	Dar Menos énfasis	Suprimir