



**CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO**

**CEUTEC**

**FACULTAD DE CIENCIAS**

**ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN**

**HABILIDADES GERENCIALES EN EL CONTEXTO DE LAS MIPYMES**

**DE TEGUCIGALPA**

**SUSTENTADO POR:**

**CARLOS LEONEL MOTIÑO ZAVALA**

**DIEGO AGÜERO MELARA**

**PREVIA INVESTIDURA AL**

**TÍTULO DE LICENCIATURA EN**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.**

**JUNIO 2022**

**CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO**

**CEUTEC**

**LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTORA ACADÉMICA CEUTEC**

**DINA ELIZABETH VENTURA DÍAZ**

**DECANA ACADÉMICA CEUTEC**

**DINA ELIZABETH VENTURA DÍAZ**

**SUB-DIRECTORA ACADÉMICA CEUTEC**

**IRIS GABRIELA GONZALES ORTEGA**

**JEFE ACADÉMICA CEUTEC TEGUCIGALPA**

**CAROL IVONNE TURCIOS MARTINEZ**

**TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.**

**JUNIO, 2022**

**HABILIDADES DIRECTIVAS EN EL CONTEXTO DE LAS MIPYMES DE  
TEGUCIGALPA**

**TRABAJO PRESENTADO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE:**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ASESOR:**

**JOSÉ TRÁNCITO MEJÍA ALVARENGA**

**TERNA EXAMINADORA:**

**Ludwig Guardiola**

**Josué Ramos**

**Alfredo Moreno**

**TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.**

**JUNIO, 2022**

**DERECHOS DE AUTOR**

© Copyright 2022

CARLOS LEONEL MOTIÑO ZAVALA

DIEGO AGÜERO MELARA

**Todos los derechos son reservados.**

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto de graduación es un fruto del esfuerzo y perseverancia.

Lo dedico principalmente a mi familia que me han brindado todo su apoyo y han sido una ayuda fundamental desde el inicio de mi carrera hasta esta etapa final.

**Carlos Leonel Motiño Zavala**

Le dedico este proyecto a mis abuelas, por haberme apoyado en todo momento a lo largo de estos años de estudio universitario, por darme el interés humano que me llevó a elegir este proyecto y alentarme a seguir adelante en los momentos más difíciles de este proceso académico como también a disfrutar los momentos de éxito.

**Diego Agüero Melara**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco Dios, por darme la oportunidad y la capacidad de alcanzar esta meta, a mi madre, mi tía y mi abuela, quienes han sido mi fuente de apoyo constante e incondicional. A mis hermanos y mi esposa, que me han apoyado y alentado para salir adelante. A mis compañeros, quienes con su ayuda y esfuerzo fueron pieza clave para la culminación de este proyecto.

**Carlos Leonel Motiño Zavala**

Le agradezco a mi familia entera, todos son mi fuente de apoyo constante e incondicional en toda mi vida. A mis hermanos que me han apoyado y motivado en toda oportunidad. A mis compañeros y compañeras, quienes con su ayuda y esfuerzo fueron pieza clave para la culminación de este proyecto.

**Diego Agüero Melara**

## **RESUMEN EJECTUVO**

El propósito del presente informe es desarrollar una investigación en relación con las habilidades gerenciales en el contexto de las MiPymes de Tegucigalpa, Honduras. Se toma en cuenta la orientación al logro, el desarrollo de personas, la toma de decisiones, el trabajo en equipo, y el servicio al cliente.

La investigación desarrollada es de enfoque cualitativo, con una óptica exploratoria, mediante una encuesta en línea para cumplir con la muestra calculada. Dicha muestra es obtenida con un muestreo no probabilístico, por conveniencia. El diseño de la investigación es no experimental, y de corte transversal. El análisis de resultados es realizado para describir las habilidades gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa, Honduras.

El objetivo general de la investigación es un diagnóstico de las habilidades gerenciales, en el contexto de las MiPymes de Tegucigalpa, mediante el servicio al cliente, toma de decisiones, trabajo en equipo, desarrollo de personas, y orientación al logro, con la finalidad de identificar oportunidades de mejora.

Este estudio permite conocer las habilidades gerenciales aplicadas por la MiPymes de Tegucigalpa, identificar sus fortalezas y debilidades, así como oportunidades y mecanismos de mejora.

**Palabras clave:** Habilidades gerenciales, MiPymes, Descripción, Orientación al Logro, Trabajo en Equipo

## **ABSTRACT**

The purpose of this report is to develop an investigation in relation to management skills in the context of MiPymes in Tegucigalpa, Honduras. Achievement orientation, people development, decision making, teamwork, and customer service are considered.

The developed research has a qualitative approach, with an explorative perspective, through an online survey to comply with the calculated sample. Said sample is obtained with non-probabilistic sampling, for convenience. The research design is non-experimental and cross-sectional. The analysis of results is carried out to describe the management skills in the MiPymes of Tegucigalpa, Honduras.

The general objective of the research is a diagnosis of management skills, in the context of MiPymes of Tegucigalpa, through customer service, decision making, teamwork, people development, and achievement orientation, with the purpose of identifying opportunities for improvement.

This study allows knowing the management skills applied by the MiPymes of Tegucigalpa, identifying their strengths and weaknesses, as well as opportunities and improvement mechanisms.

**Keywords:** Management skills, MiPymes, Description, Achievement Orientation, Teamwork

## Tabla de Contenido

I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
2.1 Antecedentes .....	2
2.1.1 Investigaciones Consultadas .....	3
2.1.1.1 Competencias de trabajo en México .....	3
2.1.1.2 Toma de Decisiones Gerenciales, Costa Rica.....	3
2.1.1.3 Habilidades Gerenciales en Colombia .....	4
2.2 Planteamiento del Problema de Investigación .....	5
2.2.1 Enunciado del problema .....	5
2.2.2 Formulación del problema .....	5
2.3 Preguntas de Investigación .....	6
2.4 Diagrama de Variables de Investigación. ....	7
2.5 Justificación de la investigación .....	7
2.6 Delimitación de la investigación.....	9
III. OBJETIVOS .....	10
3.1 Objetivo General .....	10
3.2 Objetivos Específicos.....	10
IV. MARCO TEÓRICO .....	11

4.1 Análisis de la Situación.....	11
4.1.1 Macroentorno .....	11
4.1.1.1 Factores políticos .....	12
4.1.1.2 Factores económicos.....	12
4.1.1.3 Factores socioculturales .....	13
4.1.1.4 Factores tecnológicos.....	13
4.1.1.5 Factores ecológicos o ambientales.....	15
4.1.1.6 Factores legales .....	15
4.1.2 Microentorno.....	16
4.1.2.1 Rivalidad entre vendedores competidores .....	17
4.1.2.2 Nuevas empresas potenciales.....	18
4.1.2.3 Empresas de otras industrias que ofrecen productos sustitutos .....	18
4.1.2.4 Compradores .....	19
4.1.2.5 Proveedores.....	19
4.2. Teorías de sustento.....	20
4.2.1 Modelo de Edimer Gutiérrez Tobar .....	20
4.2.2 Modelo de Whetten y Cameron .....	25
4.2.3 Modelo de Werther y Davis .....	29
4.3. Conceptualización.....	32

4.3.1 Habilidades Gerenciales.....	32
4.3.2 Calidad en el servicio al cliente .....	35
4.3.3 Toma de decisiones.....	35
4.3.4 Trabajo en equipo .....	35
4.3.5 Desarrollo de personas.....	35
4.3.6 Orientación al logro .....	36
V. METODOLOGÍA Y PROCESOS .....	37
5.1 Congruencia metodológica .....	37
5.2 Enfoque y Métodos .....	40
5.2.1 Enfoque.....	40
5.2.2 Alcance de la Investigación .....	40
5.3 Diseño de la investigación .....	41
5.4 Población y Muestra .....	41
5.5 Marco Muestral.....	41
5.6 Muestra .....	42
5.7 Unidades de Análisis y Respuesta .....	43
5.8 Técnicas e instrumentos.....	43
5.9 Cuestionario.....	43
5.10 Fuentes de información.....	44

VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	46
VII. CONCLUSIONES.....	73
VIII. RECOMENDACIONES .....	75
BIBLIOGRAFÍA .....	77
X. ANEXOS .....	80

## I. INTRODUCCIÓN

A nivel internacional, los gerentes enfocan sus esfuerzos en el desarrollo y dirección de la organización, sin importar el tamaño de ellas. Las capacidades individuales y colectivas que utilizan para lograr los objetivos de la organización son llamadas competencias o habilidades gerenciales. Los gerentes y colaboradores deben escudriñar y adquirir dichas competencias para el desarrollo profesional y personal que se busca en el mercado laboral.

En Honduras, al igual que Latinoamérica las MiPymes representan aproximadamente el 60% de los empleos generados. La capital, Tegucigalpa, representa el domicilio de una gran parte de estas organizaciones. Por ser una ciudad principal, la competitividad de las empresas es alta, un factor que favorece a las empresas son las habilidades gerenciales que la dirección de una organización tiene a su favor.

El progreso de la organización no debe ser medido únicamente en el aspecto financiero, sino que debe considerar el cumplimiento de los objetivos plasmados, así como el desarrollo humano. Se debe enfatizar la mejora constante en la cultura de la empresa, así como la atención al cliente, el trabajo en equipo, entre otras, para lograr los resultados con la mayor eficacia y eficiencia.

En la presente investigación se entrevistó a Gerentes, Administradores y personas en cargos directivos de Tegucigalpa, en empresas de distintos rangos de antigüedad y rubros, para desarrollar una correcta descripción de las habilidades gerenciales en la capital. El propósito de ésta no solamente es describir, es poder fortalecer las MiPymes a través de la concientización e implementación de las competencias y así contribuir al desarrollo social y profesional de la región.

El estudio se desarrolla en diez capítulos, los iniciales muestran el proceso por medio de los antecedentes y el planteamiento inicial del problema. Con esto, se definen los objetivos específicos y generales de la investigación y el marco teórico que fundamenta la investigación. El capítulo “Metodología y procesos” detalla las herramientas y diseño del estudio. La aplicación de la encuesta da lugar al análisis de los resultados, y en los últimos capítulos se detalla el resultado de los objetivos, las recomendaciones de parte de los autores, así como referencias bibliográficas y documentos anexos que no pueden ser incluidos en el informe.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 2.1 Antecedentes

Las habilidades gerenciales forman parte del éxito o fracaso de una organización. El término de competencias se menciona desde hace “al menos hace cien años, cuando Inglaterra y Alemania buscaron precisar las exigencias que debían cumplir quienes aspiraban a obtener una certificación oficial para ejercer oficios específicos.” (Gutiérrez, 2010, p. 4)

“En la última década, más o menos, se ha generado una gran cantidad de evidencia de que la administración hábil (especialmente la competencia en la administración del personal dentro de las organizaciones) es el elemento fundamental para el éxito organizacional.” (Whetten & Cameron, 2011, p. 6)

Un estudio de supervivencia de cinco años en 136 empresas no financieras, que emitieron su oferta pública inicial de acciones a finales de la década de 1980, reveló que la administración efectiva de personal era el factor más importante para predecir la longevidad, incluso cuando se controlaba el tipo de industria, el tamaño y las utilidades. Las empresas que administraban bien a su personal tendían a sobrevivir, a diferencia las otras (Welbourne y Andrews, 1996). (Whetten & Cameron, 2011, p. 6)

Rigby (1998) se concentró en las 25 herramientas y técnicas administrativas más utilizadas. Según 4,137 directivos de Norteamérica, Europa y Asia, las herramientas relacionadas con el éxito de la organización fueron: planeación estratégica, paga en función del desempeño, alianzas estratégicas, medición de la satisfacción del cliente, análisis del valor de los accionistas, declaraciones de misión y visión, comparaciones (benchmarking), reducción de tiempo en los ciclos, estrategias ágiles, equipos autodirigidos y tecnología para hacer más productivos a los grupos. (Whetten & Cameron, 2011, p. 8)

## **2.1.1 Investigaciones Consultadas**

### **2.1.1.1 Competencias de trabajo en México**

Una investigación en el Estado de Morelos destaca que “la alta dirección, gerentes, estudiantes, directivos y profesores coinciden en que las competencias de trabajo en equipo y compromiso son vitales para el desarrollo laboral; sin embargo, esto no sucede así con otras competencias que en teoría deberían ser muy importantes en la empresa moderna y en función de la llamada *sociedad del conocimiento*: la capacidad de aprender, la innovación, y la comunicación.” (Barba, 2011, p. 169)

En este estudio se establece que la alta dirección les otorga un valor alto a estas tres competencias mencionadas, mientras los gerentes operativos y los estudiantes universitarios las valoran de menos.

### **2.1.1.2 Toma de Decisiones Gerenciales, Costa Rica**

La toma de decisiones no es únicamente la efectividad de un administrador en sus decisiones, sino la cultura de participación que puedan tener los colaboradores y el peso de sus decisiones. La calidad de la decisión debe ser presente en todos los niveles de la organización.

Ana Solano, la directora del departamento Financiero Contable del Instituto Tecnológico de Costa Rica redactó un artículo en base a una investigación de material bibliográfico. En este artículo se resalta:

- “1. Para que los gerentes sean eficaces deberán entender la estrategia, la técnica y el procedimiento implícito en la toma de decisiones y saber cómo aplicarlos en sus trabajos.
2. Existen ingredientes que contribuyen a una mejor toma de decisiones. En la medida en que la persona que toma una decisión tenga la información oportuna y suficiente, los conocimientos y la experiencia necesaria, sumados a una buena capacidad de análisis y juicio se garantizara el éxito en la tarea.

3. El nivel recomendable para tomar la decisión dependerá de las características de las decisiones.

4. Siempre existe un riesgo. Una persona que no quiere correr riesgo no tendrá éxito como gerente. La diferencia entre buenos y malos gerentes está en tener el valor de aceptar la responsabilidad de una decisión, sea esta buena o mala.”

(Solano, 2013, p. 51)

### **2.1.1.3 Habilidades Gerenciales en Colombia**

Según refiere López, Parra y Rubio (2019) un estudio realizado a empresas con más de 20 años en Colombia es un claro ejemplo de la importancia en las habilidades gerenciales en empresas exitosas. Sus conclusiones son las siguientes:

“Las cinco habilidades gerenciales de emprendedores con empresas perdurables, en los municipios de Florencia (Caquetá) e Ibagué (Tolima), regiones colombianas, son: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, solución de conflictos y toma de decisiones (López, Parra & Rubio, 2019, p. 5)

Además, López, et al (2019) consideran fundamental:

Mantener bien informado al personal sobre el alcance de la misión y visión de las empresas, ya que esto los motiva a seguir comprometidos con cada una de las actividades que se desarrollan al interior de las empresas; establecer objetivos, metas y estándares de calidad, lo que les permite ver que han logrado y como pueden mejorar cada uno de los alcances; fomentan los planes de capacitación con el fin de evitar conflictos al interior de las empresas; y finalmente, cuando se presentan problemas, antes de tomar una decisión buscan la información suficiente para escoger la mejor alternativa de decisión. (p. 5)

## **2.2 Planteamiento del Problema de Investigación**

### **2.2.1 Enunciado del problema**

En Tegucigalpa las habilidades gerenciales en el contexto de las MiPymes presentan una deficiencia en cuanto a su falta de líderes en estas organizaciones. Dicha condición se ve reflejada cuando no se logran ejecutar los objetivos y metas propuestas.

Esta situación obedece a factores tales como carecer de actividades esenciales en una organización; gestionar, organizar, planificar y sobre todo ejecutar. Estas actividades no se realizan correctamente sin la participación de líderes con habilidades gerenciales altamente desarrolladas.

Las habilidades gerenciales son el punto diferenciador entre los gerentes que simplemente “ordenan”, y aquellos que ejecutan los procesos administrativos y quienes, gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones positivas hacia el trabajo y hacia sus subalternos, contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima organizacional de sus organizaciones. Las habilidades gerenciales se consideran las competencias esenciales para gestionar con éxito una MiPyme.

Aunque algunas de estas habilidades gerenciales no formen parte de la personalidad de los líderes estas pueden aprenderse y desarrollarse a través de un programa de desarrollo directivo. Y aquellas que ya poseen pueden verse mejoradas trabajando sobre ellas.

### **2.2.2 Formulación del problema**

Considerando lo anterior se determina fundamental realizar un estudio que aborde las habilidades gerenciales en el contexto de las MiPymes de Tegucigalpa debido a la falta de conocimiento y carestía de información sobre esta. En el mundo competitivo de hoy, las empresas deben sobresalir para crecer. Se requiere dejar a un lado los esquemas cuadrados del pasado y adaptarse a un mercado en constante evolución.

El éxito de una empresa depende de la habilidad de su equipo de trabajo para innovar en sus productos, servicios y adaptar sus procesos a las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

La capacidad de una empresa para enfrentar los retos de esta nueva era requiere de líderes que tengan habilidades gerenciales que son imprescindibles para coordinar, gestionar y dirigir asuntos de vital importancia en una empresa.

Estos líderes que asumen estos cargos deben ser personas altamente calificadas que puedan representar a la empresa y cumplir con los objetivos de la organización. Es por este motivo que las habilidades gerenciales están directamente relacionadas con el liderazgo y la toma de decisiones. Cuando sea necesario, adaptándose rápidamente a los cambios.

Por lo que se debe realizar una investigación donde se describa las habilidades gerenciales en el contexto de las MiPymes de Tegucigalpa estando estas en vinculación con habilidades de dirección, servicio al Cliente, Efectividad Personal, toma de decisiones, trabajo en equipo, desarrollo de personas, liderazgo, pensamiento estratégico, capacidad de Negociación y orientación al logro y de esta manera detectar oportunidades de mejora.

## **2.3 Preguntas de Investigación**

2.3.1 ¿Cómo se puede describir el servicio al cliente en las MiPymes de Tegucigalpa?

2.3.2 ¿Cómo se puede describir la toma de decisiones en las MiPymes de Tegucigalpa?

2.3.3 ¿Cómo se puede describir el trabajo en equipo en las MiPymes de Tegucigalpa?

2.3.4 ¿Cómo se puede describir la calidad del desarrollo de personas para las MiPymes de Tegucigalpa?

2.3.5 ¿Cómo se puede describir la orientación al logro en las MiPymes de Tegucigalpa?

2.3.6 ¿Cómo se puede describir la situación general en el contexto de las habilidades gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa?

## 2.4 Diagrama de Variables de Investigación.

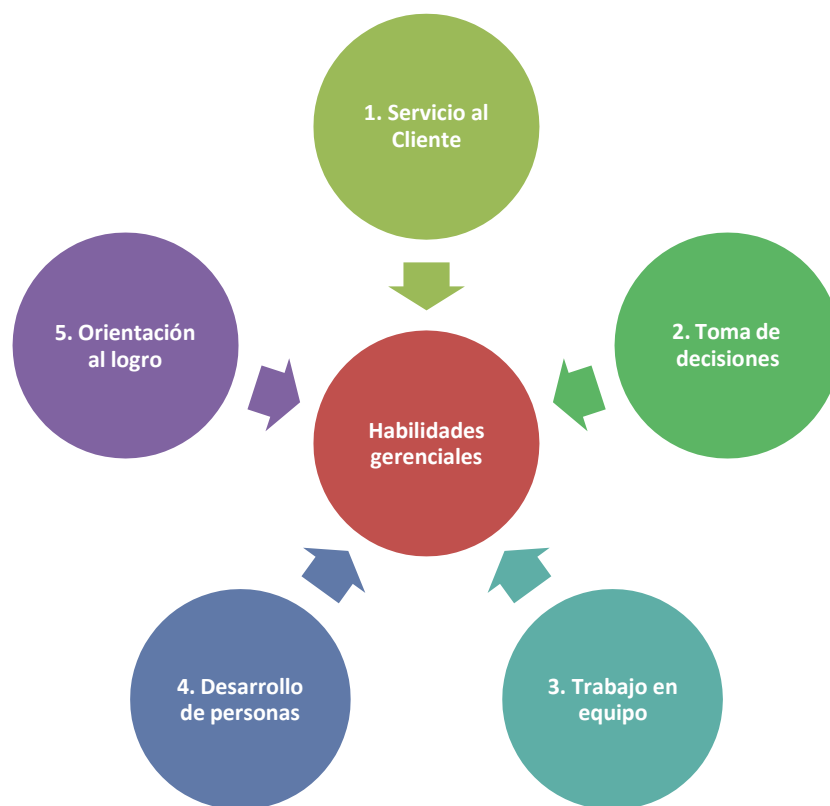


Figura 2.1 Diagrama de Variables de Investigación.

## 2.5 Justificación de la investigación

Se considera de relevante importancia conocer la situación actual en Tegucigalpa, en lo referente a la aplicación de las diferentes habilidades implementadas por la administración superior de las MiPymes, por ello se concluyó que era necesario realizar un estudio que permitiera la elaboración de un diagnóstico acerca de las habilidades gerenciales en el contexto de las MiPymes de Tegucigalpa, en función de las habilidades de dirección, servicio al cliente, toma de decisiones, trabajo en equipo, desarrollo de personas, pensamiento estratégico, capacidad de negociación y orientación al logro, con la finalidad de identificar sus debilidades y poder crear oportunidades de mejora.

De acuerdo con Hernández (2014), es conveniente, al momento de desarrollar una investigación considerar 5 criterios fundamentales, estos son: conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico, utilidad metodológica, estos se ven fundamentalmente propicios, considerando que el tema de esta investigación presenta beneficios en diferentes ámbitos, por lo que se procedió a brindar una descripción desde cada uno de los criterios mencionados:

✓ Conveniencia

La realización de este estudio de investigación persigue un importante objetivo en conocer y poder identificar las diferentes habilidades gerenciales que se realizan dentro de las MiPymes, permitirá a estas organizaciones contar con un fundamento sólido del que pueden emanar múltiples decisiones a aplicar permitiendo potencializar y mejorar diferentes aspectos conforme a la necesidad propias de cada una de estas organizaciones.

✓ Relevancia social

Si bien el primer beneficiado de estos conocimientos son los gerentes mismos ya tendrán la oportunidad de identificar debilidades y potencializarlas, en segunda instancia es la organización en sí, debido a que los colaboradores recibirán la información de manera directa o indirecta, así la organización contará con una fuente de mejora en las decisiones y procesos gerenciales, permitiendo lograr los objetivos de manera más efectiva.

✓ Implicaciones prácticas

Este estudio está orientado a mejorar a las MiPymes mediante la identificación de las debilidades en las habilidades gerenciales en el área de Tegucigalpa, ya que, mediante el diagnóstico preciso, se pueden desarrollar acciones encaminadas a fortalecer las flaquezas, permitiendo un crecimiento organizacional y personal, para poder desempeñarse de forma más eficiente en los diferentes procesos gerenciales.

✓ Valor teórico

Este estudio permitirá conocer las habilidades gerenciales aplicadas por la MiPymes de Tegucigalpa, identificar sus fortalezas y debilidades, esta información permitirá ya identificadas las debilidades, encontrar mecanismos para fortalecerlas.

✓ Utilidad metodológica

Mediante el fortalecimiento de las habilidades gerenciales se abren las puertas a nuevos niveles en cuanto a la toma de decisiones y la manera de lograr mejores gestiones operativas dentro de las organizaciones.

## **2.6 Delimitación de la investigación**

En la presente investigación se consideraron los siguientes aspectos:

- Criterio geográfico: la investigación se desarrolló en la ciudad de Tegucigalpa, Honduras.
- Criterio temporal: este estudio se realizó durante el segundo trimestre del año 2022.
- Criterio de clasificación: Habilidades gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa, Honduras.

### **III. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo General**

Realizar un diagnóstico de las habilidades gerenciales, en el contexto de las MiPymes de Tegucigalpa, con la finalidad de identificar deficiencias y oportunidades de mejora.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

1. Describir el servicio al cliente en las MiPymes de Tegucigalpa.
2. Describir la toma de decisiones en las MiPymes de Tegucigalpa.
3. Describir el trabajo en equipo en las MiPymes de Tegucigalpa.
4. Describir la calidad del desarrollo de personas para las MiPymes de Tegucigalpa.
5. Describir la orientación al logro en las MiPymes de Tegucigalpa.

## IV. MARCO TEÓRICO

### 4.1 Análisis de la Situación

#### 4.1.1 Macroentorno

La situación de las MiPymes de Tegucigalpa, Honduras se debe en gran parte al macroentorno en el cual participan. El macroentorno “consiste en los factores generales del entorno que afectan en mayor o menor medida a casi todas las organizaciones. Es importante comprender cómo es probable que afecten los cambios del macroentorno a las organizaciones individuales. Un buen punto de partida puede ser el marco PESTEL, que permite identificar cómo pueden afectar a las organizaciones las tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas (medioambientales) y legales.” (Johnson, 2006, p. 64)

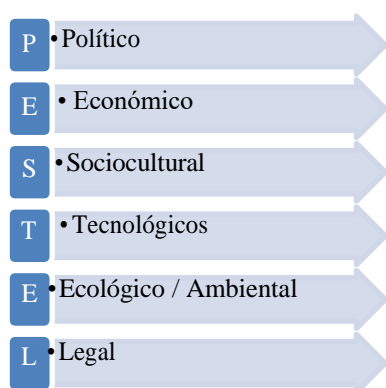


Figura 4.1: Análisis PESTEL

Una parte fundamental de las correctas competencias generales radica en la respuesta a los hechos y tendencias que se presentan en el mercado actualmente, acontecimientos pasados y también la información con la cual se pueda pronosticar en los siguientes períodos.

#### **4.1.1.1 Factores políticos**

Johnson (2006) menciona estas influencias en referencia a los factores políticos:

- Estabilidad del gobierno
- Política fiscal
- Reglamentos sobre comercio exterior
- Políticas de bienestar social (p. 68)

“Artículo 1: Honduras es un Estado de derecho, soberano, constituido como república libre, democrática e independiente para asegurar a sus habitantes el goce de la justicia, la libertad, la cultura y el bienestar económico y social.” (La Gaceta, 1982, p. 1)

Cada 4 años la población tiene la responsabilidad de elegir al presidente de la república, así como a sus representantes en el congreso y en sus respectivas alcaldías. Sin embargo, vale mencionar que ha existido un ambiente de inestabilidad política hace algunos años.

Los gobiernos anteriores y el actual han realizado algunos cambios legales para mejorar las oportunidades de los emprendedores y así fomentar el desarrollo de la nación. Las políticas fiscales y reglamentos de comercio, por ejemplo, se prestan para ser fortaleza o amenaza, según las capacidades y disposiciones de la organización.

#### **4.1.1.2 Factores económicos**

(Stanton, Etzel, & Walker, 2007) mencionan que “a un programa de marketing le afectan en especial factores económicos como las etapas actuales y anticipadas del ciclo de negocios, así como las tasas de inflación y de interés. (p. 32)

Al igual que los factores políticos, estos tienen una gran influencia en la manera que de desarrolla las operaciones de las empresas. Tegucigalpa es la capital de Honduras, por lo que muchos buscan sus oportunidades en la mencionada. Sin embargo, la historia económica habla de un alza en los costos de vida.

“La inflación en los últimos 12 meses fue de 6.96%, la más elevada desde agosto 2011, cuando alcanzó un 7.68%, señaló el Banco Central de Honduras” (Honduras cerró el primer trimestre de 2022 con una inflación de 2.52%, 2022)

La Real Academia Española define la inflación como “Abundancia excesiva y elevación del nivel general de los precios” Naturalmente, cuando existe este caso los consumidores tienden a reducir sus tendencias de compra, y a su vez los emprendedores encuentran más difícil la idea de invertir o arriesgarse.

El factor económico está ligado a otros como los factores de naturaleza, políticos, o sociales. Sequías, tormentas, brotes de enfermedad, guerras, etc.

#### **4.1.1.3 Factores socioculturales**

Johnson (2006) menciona estas influencias en referencia a los factores socioculturales:

- Demografía
- Distribución de la renta
- Movilidad social
- Cambios de estilo de vida
- Actitudes hacia el trabajo y el ocio
- Consumismo
- Nivel de educación (p. 68)

Algo alarmante para la nación de Honduras es el nivel de pobreza que le azota. En el 2019 el Instituto Nacional de Estadísticas de Honduras estima que un 59.3% de los hogares vive en pobreza, y de ellos un 36.7% es en pobreza extrema. En el mismo informe encontramos que el promedio de años de estudio es de 8.0, entendiéndose así que la mayoría solamente recibe educación primaria.

Esto, sumado a los altos índices de violencia y corrupción que existen, genera inconformismo en muchas partes y los hondureños suelen buscar oportunidades en otros países incluso lejos de la región (EE. UU. o España). Parte de una correcta administración será cuidar de sus colaboradores, fomentarles el crecimiento de la ciudad, del país, e inculcarles una doctrina para mejorar la sociedad que les rodea.

#### **4.1.1.4 Factores tecnológicos**

Stanton *et al* (2007) definen como 3 formas de cómo puede afectar la tecnología el macroentorno:

- Dar origen a industrias por completo nuevas, como lo han hecho las computadoras, el láser y los robots.
- Alterar de manera radical las industrias existentes o aniquilándolas virtualmente. Cuando apareció la televisión, dejó casi paralizadas a las industrias de radio y cine. Y la fotografía digital casi reemplazó a la llamada fotografía instantánea, obligando a Polaroid Holding Co. a buscar protección legal de quiebras en 2001.
- Estimular mercados e industrias no relacionados con la nueva tecnología. Los nuevos aparatos electrodomésticos y los alimentos para horno de microondas le dieron a la gente tiempo adicional para otras actividades. (p. 41)

Mencionar los aspectos tecnológicos en el ámbito de las empresas significa entender la capacidad operativa de la empresa, así como su habilidad de conectarse con el mundo exterior. Las pequeñas y medianas empresas deben estar a la expectativa de nuevas tecnologías, ya que en el entorno mundial la información se comparte en tiempo real.

En Honduras, la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) informó en el 2021 que, en Francisco Morazán, 15 de cada 100 personas tiene acceso a una línea telefónica fija. En el mismo reporte, detalla que un 93.11% de la población del departamento tiene acceso a tecnología 3G para aparatos móviles. Según el informe de CONATEL, un 10% de la población de Francisco Morazán cuenta con acceso a internet fijo. Esto es alentador ya que a través del internet es que se ha logrado la conexión al mundo, a la información, la respuesta casi instantánea, y los mercados digitales que representan oportunidades de varias dimensiones.

Si bien es cierto, mantenerse al día con la tecnología puede representar una inversión formidable, la misma es una herramienta imprescindible para cualquier empresa o emprendedor; considerando el poder comunicativo, operativo e informacional que conlleva.

#### **4.1.1.5 Factores ecológicos o ambientales**

Cuidar del medio ambiente es un deber de cada ciudadano de nuestro planeta, existen muchas situaciones en las cuales una organización puede causarle daños irreparables a su entorno ecológico. Johnson (2006) menciona los siguientes ejemplos de influencias ambientales en el macroentorno:

- Leyes de protección medioambiental
- Residuos
- Consumo de energía (p. 68)

Existen también daños que el entorno ecológico puede realizar en las MiPymes, como ser emergencias climáticas o errores en la planificación para ellas. El gobierno de Honduras ha cuidado de sus recursos naturales para no sobreexplotar ninguno de ellos. En La Gaceta se decretó en 1993 la Ley General del Ambiente (Decreto 104-93).

En el municipio del Distrito Central, quien rige las normativas y vela por la correcta aplicación de la ley es la Alcaldía Municipal, a través de su oficina UGA (Unidad de Gestión Ambiental).

“Artículo 2: A los efectos de esta ley, se entiende por ambiente el conjunto formado por los recursos naturales, culturales y el espacio rural y urbano, que puede verse alterado por agentes físicos, químicos o biológicos, o por otros factores debido a causas naturales o actividades humanas, todos ellos susceptibles de afectar, directa o indirectamente, las condiciones de vida del hombre y el desarrollo de la sociedad.” (La Gaceta, 1993, p. 1)

#### **4.1.1.6 Factores legales**

El gobierno a través del poder legislativo también tiene influencia en los factores que rodean una pequeña o mediana empresa. Se contempla la “Legislación sobre la competencia, la Legislación laboral, Salud y Seguridad, Seguridad de los productos”. (Johnson, 2006)

Para operar en Honduras existen ciertos requisitos o leyes que deben cumplirse antes de comenzar operaciones, así como las leyes y requisitos que existen para el cuidado de las empresas. Para formalizar empresas existe el Registro Mercantil para legalizar cualquier sociedad o comercio a realizar. Este proceso conlleva trámites notariales en conjunto a la escritura de la mencionada.

Además de estar constituida en la cámara de comercio, se debe contar con el registro tributario a través de la SAR (Servicio de administración de rentas). Por lo general una empresa en Francisco Morazán debe cumplir con los pagos de Impuesto sobre Renta, Impuesto sobre Venta, y el Permiso de Operación de la Alcaldía Municipal. Estos se calculan en base al rubro operacional de la empresa. También se debe cumplir con requisitos del Ministerio de Trabajo, Instituto Hondureño de Seguro Social, Régimen de Aportaciones.

El país de Honduras considera a las MiPymes “como eje trascendental del motor económico del país, debe estimularse para su regularización y formalización, de tal manera que contribuya al fortalecimiento económico de la Nación, a la generación de nuevos y mejores empleos y al aporte tributario al Fisco.” (La Gaceta, 2018, p. 1)

Desde 2009 se decretó una ley para fomentar las MiPymes de Honduras, pero en 2018 esta se amplió con un paquete de apoyo, llamada “Ley de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa”. Esta misma le brinda facilidades como eximir por 5 años el Impuesto sobre Renta a empresas pequeñas y medianas que operaban sin registro o nuevos emprendedores.

#### **4.1.2 Microentorno**

Johnson (2006) afirma que “La estrategia de una organización es el resultado de decisiones sobre el posicionamiento y reposicionamiento de la organización en términos de sus fortalezas con respecto a sus mercados, y de las fuerzas que le afectan en su entorno más general. Se puede afirmar que la mayor influencia sobre cómo hay que plantear la estrategia según este planteamiento proviene de la obra de Michael Porter a principios de la década de 1980.” (p. 42).

Para comenzar a describir el microentorno de las MiPymes en Francisco Morazán, Honduras se puede utilizar la herramienta de las 5 fuerzas de Porter. Este generaliza estas oportunidades/amenazas desde un punto de vista económico.

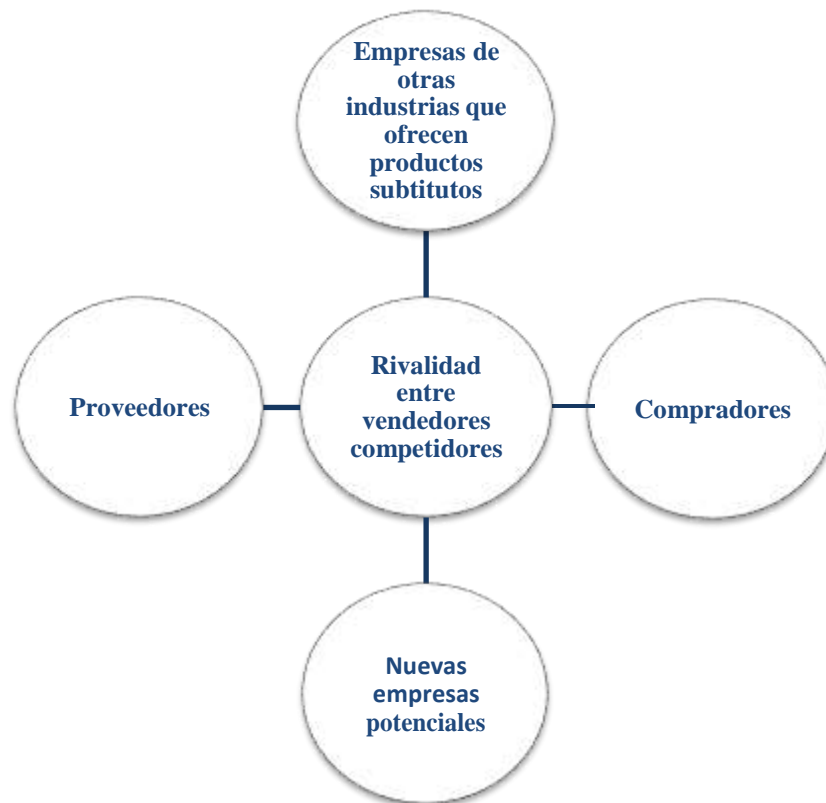


Figura 4.2 Las 5 fuerzas de Porter

Fuente: Thompson, (2012), p.55

#### 4.1.2.1 Rivalidad entre vendedores competidores

Thompson (2012) relata que “la más fuerte de las cinco fuerzas competitivas es casi siempre la maniobrabilidad en el mercado y la competencia por la preferencia del comprador, presentes entre los vendedores rivales de un producto o servicio.” (p. 54)

Dependiendo del rubro u industria, siempre habrá algo de competencia y en Honduras hay posibilidades en varios rubros. El factor de la rivalidad competitiva también es marcado por la capacidad de negociación. En Honduras se fomenta y respeta la competitividad. Es común en Tegucigalpa ver que los precios de bienes y servicios se mantienen en línea con los de la competencia. Esto se les acredita a las acciones que van tomando las empresas rivales para obtener sus ventas. Las rivalidades deben superar a sus contrincantes con una combinación de precio, plaza, promoción y con más peso, el producto.

#### **4.1.2.2 Nuevas empresas potenciales**

Johnson (2006) nos comenta acerca de la amenaza de entrada: “La amenaza de entrada dependerá del grado en que existan barreras de entrada. Estas barreras son factores que tienen que superar los nuevos entrantes si quieren competir con éxito.” (p. 80)

Las barreras que Johnson (2006) menciona son:

- Las economías de escala.
- Requisito de capital para la entrada.
- El acceso a los canales de abastecimiento y/o distribución.
- Diferenciación
- Lealtad de los consumidores o proveedores.
- Experiencia
- Represalias esperadas
- La legislación o las acciones gubernamentales (p. 80-81)

Se considera como fortaleza de las MiPymes; cómo reacciona al alza de competidores en el mercado. Se puede interpretar de dos maneras, pero se contempla el mismo fundamento. Una empresa existente debe velar por nueva competencia, y una empresa nueva debe velar por la competencia existente al momento de entrar al mercado.

Siempre existirá nuevos competidores, la correcta preparación para competir es una manera de lidiar con esta amenaza. Se debe contar con valor agregado en producto y/o servicio para poder retener a los clientes en lugar que migren a la nueva competencia.

#### **4.1.2.3 Empresas de otras industrias que ofrecen productos sustitutos**

“Las empresas de una industria resienten una presión competitiva por las acciones de las compañías de una industria relacionada cuando los compradores consideran los productos de ambas industrias buenos sustitutos.” (Thompson, 2012, p. 63)

Esta fuerza se refiere a ser sustituido por algún producto o servicio nuevo. Sin importar el tamaño de la empresa, debe tomar en consideración el riesgo que representan los sustitutos. Un ejemplo es como la tecnología cambiante puede resultar en una fuerza para una empresa.

Los clientes estarán atentos a los nuevos productos y servicios que se desarrollen o importen en la ciudad. La habilidad gerencial que se debe afinar para afrontar esta amenaza es la orientación al logro, así como la toma de decisiones.

#### **4.1.2.4 Compradores**

Thompson (2012) dice lo siguiente acerca de las presiones que surgen del poder de negociación del comprador: “Los compradores ejercen fuertes presiones competitivas sobre los miembros de la industria según 1) el grado en que los compradores tienen poder de negociación y 2) la medida en que los compradores son sensibles al precio.” (p. 67)

En el departamento de los clientes encontramos la capacidad de las empresas a reaccionar al poder que ejercen los compradores. Por ejemplo, en Tegucigalpa existe un auge en la juventud del Francisco Morazán que está influyendo positivamente en el desarrollo de las MiPymes.

Los clientes son quienes definen el destino de una empresa, ya sea para una relación fructífera o para el fracaso. Buscarán quien les brinde el valor correcto y con más lealtad premiarán el valor agregado por el servicio o bien pagado. Dentro de las habilidades directivas que pueden hacerle hincapié a esta amenaza encontramos la capacidad de negociación.

#### **4.1.2.5 Proveedores**

“Los proveedores de los miembros de la industria representan una fuerza competitiva fuerte o débil dependiendo de si tienen el poder de negociación suficiente para influir en los términos y condiciones de la oferta en su favor.” (Thompson, 2012, p. 64)

Analizar la fuerza de los proveedores también es indispensable para la mayoría de las empresas, existen grados de confianza, certeza en los horarios de entrega, e igual se contemplan los mejores precios.

Al igual que con los clientes, un hábil gerente debe tener una capacidad de negociación, ya sea para reducir los costos de la operación o para recibir bonificaciones por mantener relación con los proveedores. Un mercado ideal para las MiPymes es uno que tenga variedad de proveedores, así la estrategia de la empresa puede cumplirse con más precisión, contando con distribuidores de distintas calidades o marcas.

## **4.2. Teorías de sustento**

### **4.2.1 Modelo de Edimer Gutiérrez Tobar**

El termino competencia, ha sido definido por muchos autores, muchos de ellos coinciden en algunos elementos como ser el hecho de que implican, bien habilidades, conocimientos, actitudes, capacidades, valores comportamientos o conductas aplicados en el desempeño de sus funciones, lo que los hace tener un nivel operativo ejemplar o superior al promedio, Gutiérrez (2010) por su parte lo define como “una característica personal que diferencia a unas personas de otras; estas características son las que los convierten en más competentes que otros. Dichas características comprenden motivos, rasgos de personalidad, percepción y asunción de rol, habilidades y conocimientos.” (p. 4)

Menciona también el hecho que existen competencias aplicadas a áreas específicas, entre las que menciona las competencias; laborales, científicas, ciudadanas, básicas, genéricas y específicas, también menciona que existen competencias que tienen injerencia directa en las habilidades gerenciales, las que denomina; competencias gerenciales, en su obra de 2010, plantea la importancia que tienen las competencias gerenciales en la organización y define el concepto de competencias gerenciales como: “un conjunto de saberes puestos en juego por los gerentes y directores para resolver situaciones concretas relacionadas con la dirección y coordinación de la organización” (Gutiérrez, 2010, p. 16).

Según Gutiérrez (2010) las organizaciones de todos los niveles demandan del mercado laboral, buscan en el mercado laboral, gerentes que tengan un determinado perfil, que posean un conjunto de habilidades gerenciales, entre esas habilidades gerenciales exigidas se encuentran las siguientes:

**Habilidades de dirección.**

Según plantea Gutiérrez (2010), en esta competencia se engloban “la gestión del talento humano, recursos financieros, físicos y técnicos.” (p. 21)

En su investigación logra detallar que la adquisición de tal competencia se da en la experiencia profesional y con más influencia de la formación de vida de los gerentes.

**Servicio al cliente.**

Gutiérrez (2010) define esta competencia como “la capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, establecer prioridades, solicitar retroalimentación de cliente y buscar continuamente incrementar la satisfacción y el valor agregado de éste.” (p. 21)

“Pero un cliente no desea ser satisfecho; desea ser sorprendido. De hecho, el concepto asociado de lealtad del cliente realmente no existe, no hay tal cosa como un cliente fiel. Los clientes cambian naturalmente tan pronto como perciben más valor en otra parte. (Gutiérrez, 2010, p. 124)

**Efectividad interpersonal.**

“Los líderes empresariales en el mundo poseen características que les permiten ser reconocidos por la facilidad con que interactúan con las demás personas; esto se logra partiendo de las habilidades que debe tener el gerente relacionadas con el entendimiento de los demás, identificar sus expectativas, comprender sus estados de ánimo, analizar sus motivaciones, entender sus puntos de vista;” (Gutiérrez, 2010, p. 41)

**Toma de decisiones.**

Gutiérrez (2010) define la toma de decisiones como la habilidad para tomar decisiones de buen juicio, acertadas y efectivas. Las decisiones tomadas por un gerente deben representar una correcta gestión de recursos; financieros, técnicos, y humanos.

“El enriquecimiento del trabajo suele estar asociado al desempeño de un gerente, ya que es él quien está en la parte superior de la estructura organizacional, donde la supervivencia de la organización depende de su habilidad, teniendo que tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones, recursos, en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas como también de la satisfacción del personal como ser humano que es.” (Gutiérrez, 2010, p. 96)

### **Trabajo en equipo.**

Gutiérrez (2010) define el trabajo en equipo como “cooperación, capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros.” (p. 19) El líder efectivo en una organización es quien:

Integra un equipo directivo donde prima la capacidad e idoneidad para resolver problemas, no los cargos y ambiciones personales de cada uno. Entre todos buscan aprovechar las sinergias que se producen, porque saben que varias cabezas piensan más y mejor que una sola. (Gutiérrez, 2010, p. 78)

### **Desarrollo de personas.**

“Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.” (Gutiérrez, 2010, p. 19)

En empresas alrededor del mundo se ha adoptado la práctica del coaching gerencial, donde se enfoca en el desarrollo de las personas para el bien de los procesos, la obtención de resultados organizacionales, y los comportamientos en el ámbito personal. (Gutiérrez, 2010)

“Más específicamente, el coaching trata de desarrollar en la persona de negocios actual las destrezas de trabajar en equipo y la utilización correcta de las herramientas de comunicación, motivación, manejo de conflictos y negociación, así como administración del tiempo personal, entre otras.” (Gutiérrez, 2010, p. 65)

**Liderazgo.**

Gutiérrez (2010) le define como “la capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupos, inspirar respeto, autoridad y generar seguidores.” (p. 21)

Además, Gutiérrez (2010) define al líder: “es alguien respetado, admirado y seguido por su equipo de colaboradores. Él construye las mejores condiciones para que la empresa avance, dando siempre el ejemplo, diseñando y poniendo en práctica proyectos de principio a fin. (p. 76)

**Pensamiento estratégico.**

“El pensamiento estratégico dota a los gerentes de una aptitud que permite analizar el entorno social, económico, político, cultural y social, identificando tendencias y prever lo que va a ocurrir” (Gutiérrez, 2010, p. 110)

La investigación realizada por Gutiérrez (2010) muestra el ejercicio profesional es el máximo aportador para el desarrollo del pensamiento estratégico.

Gutiérrez (2010) también cita a Michael Porter en la importancia de la estrategia; “Es muy fácil que sus rivales copien sus mejoras en calidad y eficiencia. Sin embargo, no deberían poder copiar su posicionamiento estratégico, pues es lo que distingue a compañía de las demás”. (p. 118)

**Capacidad de negociación.**

Los resultados de la investigación de Gutiérrez (2010) muestran que esta competencia se adquiere en un 49% del tiempo en el ejercicio profesional, además de un 43% adquirido en la formación de vida, por lo que una organización debe priorizar el desarrollo de esta competencia.

Gutiérrez le define como la “habilidad para proponer fórmulas de solución, a partir de identificar y analizar puntos de vista distantes, buscando satisfacer conflictos de intereses sociales y económicos de ambas partes.” (p. 19)

**Orientación al logro.**

Gutiérrez (2010) cita a McClland (1981) e incluye las siguientes competencias ligadas al logro: Motivación por el logro, preocupación por disminuir la incertidumbre, la búsqueda amplia y correcta de información, y la iniciativa de mejorar resultados y/o crear oportunidades. (p. 18)

“Capacidad de identificar metas que permitan dirigir el rumbo de la empresa, estableciendo agenda de actividades, mecanismos de verificación, y medición de resultados.” (Gutiérrez, 2010, p. 21)

“Creemos en que las personas pueden desarrollar sus competencias al máximo, que no tienen límites en este sentido, y que por lo tanto es cuestión de cómo cada persona se construya a sí misma, interprete o reinterprete su realidad y realice en su interior los cambios necesarios. Las organizaciones sólo le facilitan los medios a las personas para que éstas se desarrollen. (Gutiérrez, 2010, p. 102)

Gutiérrez plantea como realizar una correcta evaluación de las competencias. “La evaluación de competencias gerenciales se centra en el desempeño real de las personas, soportado por evidencias válidas y confiables frente al referente que es la norma de competencia y no en contenidos y/o potencialidades.” (Gutiérrez, 2010, p. 135). Este proceso de evaluación se soporta en tres principios: Validez, Transparencia, y Confiabilidad. (Gutiérrez, 2010)

Gutiérrez (2010) menciona que, para la obtención de las evidencias, el evaluador debe tomar en cuenta su entorno, así como la del evaluado, y las situaciones que les rodean. Es así como utilizará la técnica que más favorezca la veracidad de la evaluación. Las técnicas más comunes que menciona son:

- Observación directa en ambiente real de trabajo
- Simulación de situaciones
- Valoración de productos terminados o en proceso
- Formulación de preguntas
- Estudio de casos
- Entrevista (p. 138)

#### 4.2.2 Modelo de Whetten y Cameron

David A. Whetten y Kim S. Cameron desarrollaron un modelo sobre las habilidades gerenciales cuya aplicabilidad podría considerarse universal, independiente del tamaño de la organización o su industria, ya que estas están ligadas a la persona que ocupa el cargo gerencial o directivo. Sin embargo, también señalan el hecho de que estas habilidades altamente competitivas son más difíciles de desarrollar que otras habilidades, pues están ligadas a un conocimiento básico más complejo que a otros tipos de habilidades y están estrechamente vinculadas a la interacción con otras personas, lo que puede darles un carácter de impredecibles.

Según Whetten y Cameron (2011) estas habilidades y características que al ser aplicadas por los directivos se vuelven más eficaces, especifican también que estas características son conductuales, no son producto de la buena suerte ni tampoco se atribuyen a determinados estilos de personalidad, sin embargo estas habilidades son comunes en diversas industrias, en su modelo sobre las habilidades gerenciales enfatizan que estas habilidades son todas aquellas capacidades necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros.

David A. Whetten y Kim S. Cameron (2011) especifican también que estas habilidades gerenciales especiales son controlables, es decir que la persona tiene un total dominio sobre ella, a diferencia de otras prácticas organizacionales,

Otro punto interesante en su modelo es que plantean la teoría de que estas habilidades se pueden desarrollar, permitiendo al individuo a poder mejorarlas mediante su práctica, esto abre la posibilidad de que cualquier directivo, al no ser de carácter innato, pueden llegar a desarrollarlas, aplicarlas y por ello a beneficiarse ellos mismos y las organizaciones mediante su implementación.

Otro dato importante es que señalan el hecho de que estas habilidades directivas están interrelacionadas entre sí y se superponen.

“Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son comportamientos simplistas y repetitivos, sino conjuntos integrados de respuestas complejas. Los directivos eficaces, en particular, deben confiar en combinaciones de habilidades para alcanzar los resultados deseados.” (Whetten & Cameron, 2011, p. 11)

Otra de las observaciones que realizan y quizás confusa de entender e interpretar es que mencionan que estas habilidades directivas pueden ser de hecho contradictorias.

“No están orientadas exclusivamente hacia el trabajo en equipo o hacia las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo o el carácter técnico. Los directivos más eficaces suelen poseer una variedad de habilidades, y algunas de ellas parecen incompatibles.” (Whetten & Cameron, 2011, p. 11)

Las organizaciones pueden mejorar las habilidades esenciales y su gestión operativa, para ello deben brindar a sus directivos la adecuada formación gerencial, mejorando sus atributos, conductas y estrategias.

El modelo propuesto por Whetten y Cameron, consta de 10 habilidades directivas denominadas como esenciales, estas se clasifican dentro de tres grandes grupos de habilidades: personales, interpersonales y de grupos.

*Tabla 4.1*  
*Modelo de Habilidades Gerenciales Esenciales*

<b>Personales</b>	<b>Interpersonales</b>	<b>Grupales</b>
Desarrollo del autoconocimiento "Manejo de uno mismo"	Manejo del conflicto "Negociar"	Delegación "Empoderar"
Manejo del estrés y del tiempo "Nivel relajado en control"	Motivación de los empleados "Plan de vida"	Dirección hacia el cambio positivo "Gestión"
Solución analítica y creatividad de problemas "Estilos de solución"	Comunicación de apoyo "Escucha activa"	Creación de unidades vigorosas "Trabajo en equipo"
	Ganar poder e influencia "Liderazgo"	

#### 4.2.2.1 Habilidades personales

Para Whetten y Cameron (2011) estas habilidades se centran en asuntos que surgen de la interrelación con otras personas, como se mencionó anteriormente, estas habilidades pueden superponerse entre sí, que incluye más de un área de habilidad para poder desempeñar cada una de las habilidades eficazmente, las habilidades personales contemplan el desarrollo del autoconocimiento, el manejo de uno mismo, manejo del estrés y del tiempo.

El desarrollo del autoconocimiento implica cuestionarse que tanto se conoce a sí mismo el individuo, la forma en que responde a los diversos estímulos de su entorno y conocer su autoaprendizaje, el individuo debe conocerse a sí mismo para poder alcanzar un autocontrol, tener una visión clara de sus prioridades y de los objetivos, para poder alcanzar este conocimiento de sí mismo, necesita tener claros sus debilidades y fortalezas.

El manejo del estrés, tiene mucho que ver con el ambiente en que se desenvuelve la persona, por ejemplo las demandas que tiene que resolver, si los recursos como el tiempo y otros, no son suficientes o tiene una elevada carga laboral puede producirse un alto nivel de ansiedad, incluso ira o depresión, entre otras, según García (2015) el estrés debe ser considerado como un problema que tiene una interacción entre el individuo y la organización e incluso puede llegar a detonar en diversas formas como ser enfermedades físicas, psicológicas, emocionales entre otras, que pueden provocar agotamiento en las personas. Un ambiente adecuado, así como un equilibrio entre el trabajo y el ocio pueden contribuir a una reducción en el nivel del estrés, no hay que olvidar que cada persona reacciona diferente ante los mismos estímulos.

La administración del tiempo implica el tiempo invertido en las actividades relacionadas al cumplimiento de los objetivos de la organización, sin embargo, los empleados suelen dedicar tiempo a otras actividades que no están relacionadas de forma directa con los objetivos, las actividades no concluidas también representan una mala utilización del recurso tiempo, la duplicidad de funciones, estas prácticas entre otras, pueden llevar al cansancio o frustración al no poder cumplir con las actividades en el tiempo programado o al desgaste físico y emocional innecesario, esto puede causar que los objetivos de la organización no se logren en el tiempo esperado.

La capacidad analítica, es una habilidad personal que las organizaciones requieren de sus colaboradores, para poder aplicar soluciones creativas a los problemas que se presentan, la capacidad para poder definir los problemas, evaluar los diferentes rumbos de acción y seleccionar la mejor alternativa, son habilidades que las organizaciones buscan poder desarrollar.

#### **4.2.2.2 Habilidades interpersonales.**

Estas habilidades se caracterizan por la interacción con otras personas, estas pueden superponerse con habilidades personales para una aplicación eficaz de cada una de ellas.

El liderazgo, según Whetten y Cameron (2011), se refiere establecer una cuota de poder, con el objetivo de tener influencia en el alcance de los objetivos y poder así, cumplir con su trabajo, este poder, debe ser controlado y legítimo, para minimizar la resistencia de los subordinados.

Según Whetten y Cameron (2011) el manejo de conflictos es una parte esencial en la vida de las organizaciones, por tanto, es esencial la pronta identificación de un problema y enfrentarlo apropiadamente, según los autores en mención, es saludable para las organizaciones mantener constante la naturaleza del conflicto en un nivel moderado.

La motivación, según los autores de este modelo, se basa en el desempeño laboral, es importante que los directivos se involucren de manera activa en determinadas actividades ligadas al entrenamiento y apoyo de las necesidades de sus subordinados para asegurar una actitud positiva, ya que sus acciones ejercen una gran influencia en la motivación de sus colaboradores.

#### **4.2.2.3 Habilidades grupales**

El facultamiento y la dirección, para Whetten y Cameron (2011) se basan en una serie de suposiciones opuestas a las que tradicionalmente realizan los directivos, en otras palabras, concederle una cuota de libertad para que puedan alcanzar sus metas, esto significa una menor rigidez en el control que ejercen sobre ellos los directivos, según los citados autores, sin el facultamiento y la delegación, ningún directivo puede disfrutar del éxito a largo plazo.

La formación de grupos y trabajo en equipo es una habilidad basada en la visión estratégica del directivo, este puede conformar equipos de trabajo dinámicos que pueden alcanzar eficaz y eficientemente las diferentes tareas y objetivos organizacionales, aprovechando las habilidades individuales de sus subordinados.

Liderar el cambio positivo, es una habilidad que según Whetten y Cameron (2011) es necesaria en todos los individuos que realizan labores gerenciales deben tener, considerando todas las habilidades personales, interpersonales y grupales antes mencionadas, ya que cada una de ellas contribuyen a generar en el directivo esa visión de cambio positivo.

#### **4.2.3 Modelo de Werther y Davis**

William Werther y Keith Davis, desarrollaron un modelo de recursos humanos bajo la premisa:

“Las organizaciones modernas constituyen la innovación más importante de nuestra era, porque de su éxito o fracaso depende el bienestar de los habitantes del planeta. Las organizaciones logran sus objetivos mediante la combinación efectiva y eficiente de sus recursos, para poner en práctica sus estrategias. Uno de los recursos más valiosos que posee lo constituye el capital humano que prepara y lleva a cabo dicha estrategia. En términos sencillos, la forma en que una organización obtenga, mantenga y retenga sus recursos humanos equivale a un factor decisivo de su éxito o fracaso.”

(Werther & Davis, 2008, p. xxiv)

Este modelo se compone de 5 partes que se explican a continuación.

#### **Fundamentos y desafíos.**

Werther & Davis (2008) examinan los diferentes enfoques de la administración del capital humano e identifican los desafíos profesionales que conlleva el entorno actual.

Además, establecen que los objetivos de la administración del recurso humano deben reflejar los propósitos de la administración tomando en cuenta los desafíos del departamento de personal, además especifican que estos desafíos se pueden agrupar en 4 áreas fundamentales que se describen a continuación.

#### **Objetivos corporativos**

“Contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa”. (Werther & Davis, 2008, p. 10)

**Objetivos personales**

Werther y Davis (2008) plantean que la obtención de los objetivos personales contribuye al alcance de los objetivos de la organización y que la no obtención de estos objetivos personales disminuye la productividad.

**Objetivos funcionales**

En este caso los autores mencionan que la organización debe mantener un equilibrio entre el departamento de capital humano y las necesidades de la organización, con el riesgo que de no lograrlo se incurre en un desperdicio de recursos.

**Objetivos sociales**

Se le atribuye al departamento de capital humano la responsabilidad de utilizar parte de los recursos de la organización en beneficio de la sociedad, dentro de un marco legal.

**Preparación y selección.**

Explora la necesidad de contar con un sistema de información sobre recursos humanos, mediante el examen de los análisis de puestos, el diseño de puestos y la planeación de las necesidades de recursos humanos como condiciones previas al reclutamiento.

“Para ser eficiente, la administración de los recursos humanos requiere una adecuada base de información. Cuando carecen de ésta, los integrantes del departamento enfrentan serias limitaciones para llevar a cabo sus responsabilidades” (Werther & Davis, 2008, p. 23)

**Desarrollo y evaluación.**

Werther & Davis (2008) mencionan el desarrollo y la evaluación efectiva de los recursos humanos en términos de inducción, ubicación, capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño y planeación de la carrera profesional. Este proceso inicia con la contratación, continuando con una inducción, luego ocupan sus puestos de trabajo según un diagnóstico de sus capacidades, reciben capacitaciones y evaluaciones de forma periódica, esto brinda información para identificar en que es necesario aplicar correcciones.

“Aunque la capacitación (el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades.” (Werther & Davis, 2008, p. 252)

### **Compensación y seguridad.**

Cubre aspectos sobre los objetivos de la compensación, su clasificación, determinación de niveles, evaluación de competencias laborales y desafíos. Werther & Davis (2008) afirman que “Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de su contribución productiva” (p. 24). Advierten también que si esta remuneración es muy elevada se corre el riesgo de no ser competitiva en el mercado y en el caso de ser muy baja puede caer en una alta tasa de rotación de personal.

“Cuando la compensación no se administra adecuadamente, los resultados de la insatisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral.” (Werther & Davis, 2008, p. 342)

### **Relaciones con el personal y evaluación de la cultura laboral.**

La importancia de las relaciones de la organización con el personal, el clima laboral, la motivación y la satisfacción en el empleo, así como las políticas y comunicación de la organización al empleado. “Los empleados necesitan motivación, y el departamento de capital humano es en gran medida responsable de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo” (Werther & Davis, 2008, p. 25)

### 4.3. Conceptualización

#### 4.3.1 Habilidades Gerenciales

Según Emperatriz, & otros (2021) las habilidades gerenciales son, por tanto, acciones específicas e identificables que las personas ejecutan y que producen resultados concretos. Hoy, estas habilidades son primordiales y se consideran el principal impulsor del cambio organizacional.

Como lo afirma Lozano (2017) citado por Pérez & Valeriano (2019) las habilidades son un conjunto de capacidades y conocimientos que la persona debe tener o poseer para realizar las actividades de liderazgo. Entre estas habilidades se encuentran: El manejo y la buena administración de recursos monetario, humanos o tecnológicos, asimismo, identificaron que hay mayor oportunidad de mejora en las habilidades blandas que en las habilidades técnicas, y son las habilidades de liderazgo y la capacidad de motivar cuando hay mayor trabajo por hacer.

Según refiere Lambert & otros (2008) citado por Pérez & Valeriano (2019) las habilidades gerenciales son obtenido por las experiencias empresariales, sociales entre otras, los cuales facilita cierta experiencia a los gerentes al momento de tomar una decisión.

Como refiere Guerrero (2017) las Habilidades gerenciales son una herramienta fundamental en la interacción con la sociedad, puesto que permiten afianzar las relaciones intra y extra organizacionales, logrando mayor participación ciudadana, resolución pacífica de conflictos, fortalecer la toma de decisiones en temas públicos, crear canales de comunicación efectiva en los equipos de trabajo, lo que permite desarrollar cohesión social en la ciudadanía.

Asimismo, reseña Guerrero (2017) las habilidades gerenciales constituyen entonces ese canal de acercamiento con la comunidad para lo cual es necesario reconocer la diversidad y multiculturalidad de la población, utilizar un lenguaje apropiado, interpretación clara y coherente de los programas, planes y proyectos a desarrollar, bajo buenas prácticas de motivación para lograr la participación activa de los actores sociales. (p.28)

Como postula Gutiérrez (2010) forman parte del conjunto de responsabilidades que competen a quienes tienen funciones gerenciales y de coordinación en una organización, definidas también como un conjunto de saberes puestos en juego por los gerentes y directores para resolver situaciones concretas relacionadas con la dirección y coordinación de la organización. (p.16)

Como refiere Hernández (2013) las competencias nos ayudan a desempeñarnos en la realización de actividades necesarias para el desarrollo de nuestra vida. (p.180)

Según Núñez (2014) citado por Núñez & Díaz (2017) competencia es "un saber integrado derivado de los conocimientos, habilidades y valores que la persona va desarrollando continuamente en su vida, para ser utilizados en su desempeño personal y profesional en los escenarios laborales y sociales en los cuales se desenvuelve".

Para Dalton citado por Gutiérrez (2010) las competencias son las conductas por las cuales se diferencian los trabajadores eficientes de los ineficaces.

Según Vásquez (2005) citado por Marcano & Finol de Franco (2007) señala que las competencias gerenciales deben reflejar la conducta que se necesita para el futuro éxito de la empresa u organización. Pero éstas deben ser acompañadas por otros factores clave como son la misión, la información y la cultura. Todo ello, como una vía para lograr que la organización tenga los directores que puedan desempeñar un liderazgo apropiado, que los empleados o subordinados sepan qué deben hacer con toda la información que reciben y las competencias que se necesitan se adquieran y estén garantizadas de un modo estructurado.

Según refiere Lombana, Cabeza, Leonor y Castrillón, (2014) en la literatura administrativa el término competencias aparece ligado al nombre de Max Weber (1971), que plantea que el tipo más puro de dominación legal es aquel que se ejerce por medio de un cuadro administrativo burocrático, Weber enfatiza que este saber profesional especializado tiene carácter imprescindible y está condicionado por los caracteres de la técnica y economía modernas de la producción de bienes, cuyas facultades de mando son también competencias legales.

Según plantea el trabajo de Boyatzis (1982) citado por Lombana, et al (2014) el hito de las competencias específicas para la disciplina administrativa define competencia como una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta.

Según describe Camacaro (2017) las competencias gerenciales están determinadas por la actividad, el tamaño y recursos de la organización, y más aún en las empresas manufactureras, ya que es un sector neurálgico para el desarrollo económico y social de una región, integrado por pequeñas y medianas empresas dedicadas a la transformación de materia prima para la generación de productos y servicios, en el cual se realizan procesos que requieren la experticia, habilidades y todas las capacidades de la gerencia.

Como postula Howard Gardner, citado por Gutiérrez (2010) define las competencias como la capacidad que posee una persona para dar solución a problemas reales y para producir nuevo conocimiento.

Como refiere Hernández (2013) las competencias gerenciales son importantes debido a que:

1. Identifican oportunidades para mejorar servicios y productos
2. Se logran resultados con la mayor eficiencia y eficacia posible, a través de la coordinación de los recursos técnicos, humanos, materiales y tecnológicos con los que cuentan las empresas.
3. El éxito de las empresas dependerá directamente de los directores o gerentes generales, a través de las competencias gerenciales
4. Logran determinar la visión del futuro de la empresa 5. Logran seleccionar los mejores perfiles. (p. 16)

### **4.3.2 Calidad en el servicio al cliente**

Gutiérrez (2010) le define como: “la capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, establecer prioridades, solicitar retroalimentación del cliente y buscar continuamente incrementar la satisfacción y el valor agregado de éste. (p.21)

### **4.3.3 Toma de decisiones**

La toma de decisiones es muy importante dentro de las organizaciones, ya que estas tienen consecuencias directas sobre los resultados del trabajo, el tomar buenas decisiones se inicia con una buena base de información, es necesario tener la información sea veraz y suficiente. involucra la habilidad para tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas, respetando principios y valores sociales. (Whetten & Cameron, 2010)

“Habilidad para tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas, respetando principios y valores sociales”. (Gutiérrez, 2010, p. 21)

### **4.3.4 Trabajo en equipo**

Como refiere Camacaro (2017) el “trabajo en equipo y cooperación: es la capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen.” (p. 10)

“Obtener satisfacción personal del éxito del equipo, adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con los miembros del equipo.” (Gutiérrez, 2010, p. 21)

### **4.3.5 Desarrollo de personas**

Según Spencer y Spencer (1993) citado por Camacaro (2017) propusieron las variables de desarrollo de personas, entendida como la capacidad de incrementar los niveles de conocimiento y experticia de los trabajadores mediante la formación, motivación y el crecimiento individual y la orientación a los resultados que no es más que el desarrollo de un pensamiento estratégico, innovando y aportando ideas que garanticen el crecimiento y sostenibilidad organizacional.

Daft, (2019) afirma: “El desarrollo de los empleados se refiere a la capacitación, la promoción, la seguridad y el crecimiento de los empleados e incluye tanto a administradores como a trabajadores.” (p.56)

#### **4.3.6 Orientación al logro**

Como refieren Brett y VandeWalle, 1999, citado por Peñaloza, Méndez, Jaenez y Ponce (2017) la orientación de logro se ha conceptualizado como la estructura mental mediante la cual los individuos interpretan y responden a las situaciones de meta.

“Spence (1985) por su parte hace una distinción de tres factores dentro de la orientación de logro: maestría, que se refiere a disfrutar con las tareas desafiantes y difíciles y al deseo de esforzarse más allá de los estándares de ejecución impuestos internamente; competitividad, que se refiere a disfrutar con las contiendas cara a cara, ya que la meta es competir y ganar a los demás; y trabajo, que se refiere a disfrutar con el trabajo duro y al deseo de realizar una buena labor” (Peñaloza *et al*, 2017 p. 134).

## V. METODOLOGÍA Y PROCESOS

### 5.1 Congruencia metodológica

La siguiente tabla expone la coherencia entre las variables a investigar, los objetivos y su relación con las preguntas de investigación.

Tabla 5.1

*Tabla de Congruencia metodológica*

Título de la Investigación	Objetivo General de la Investigación	Objetivos Específicos de la Investigación	Preguntas de la Investigación
Habilidades Gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa	Realizar un diagnóstico de las habilidades gerenciales, en el contexto de las MiPymes de Tegucigalpa, mediante el servicio al cliente, toma de decisiones, trabajo en equipo, desarrollo de personas, y orientación al Logro, con la finalidad de identificar oportunidades de mejora.	Describir el servicio al cliente en las MiPymes de Tegucigalpa.	¿Cómo se puede describir el servicio al cliente en las MiPymes de Tegucigalpa?
		Describir la toma de decisiones en las MiPymes de Tegucigalpa.	¿Cómo se puede describir la toma de decisiones en las MiPymes de Tegucigalpa?
		Describir el trabajo en equipo en las MiPymes de Tegucigalpa.	¿Cómo se puede describir el trabajo en equipo en las MiPymes de Tegucigalpa?
		Describir la importancia del desarrollo de personas para las MiPymes de Tegucigalpa.	¿Cómo se puede describir la importancia del desarrollo de personas para las MiPymes de Tegucigalpa?
		Describir la orientación al logro en las MiPymes de Tegucigalpa.	¿Cómo se puede describir la orientación al logro en las MiPymes de Tegucigalpa?

Tabla 5.2

*Tabla de Operacionalización de Variables*

Variables Independientes	Definición conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Ítem
El servicio al cliente	Como define Daza, Daza, & Pérez (2017) la variable calidad en el servicio al cliente es un requisito imprescindible para competir en el contexto de las industrias de todo el mundo, donde las organizaciones se han visto en la obligación de crear un elemento de valor diferenciador que permita cumplir con las expectativas del cliente, (pág. 21).	Todas las organizaciones deben considerar el servicio al cliente como un valor agregado imprescindible. Esta variable se manifiesta en la calidad de la respuesta ante la solicitud del cliente, la frecuencia de tales solicitudes, el tiempo de respuesta de parte de la organización, y la percepción de satisfacción de los clientes.	Calidad de respuesta ante solicitudes  Frecuencia de solicitudes  Tiempo de respuesta  Percepción de satisfacción	P5, P6  P7  P8  P9
La toma de decisiones	Es la acción de tomar las medidas adecuadas sobre una situación en la que existe una serie de sucesos inciertos y que deben ser resueltos para lograr un fin específico.	Tomar una decisión es realizar una elección con fundamento para solucionar una eventualidad. Para tal se debe identificar la naturaleza de la situación, recopilando información necesaria para realizar un diagnóstico e implementar la decisión, luego determinar la eficiencia y eficacia de la misma.	Identificación de necesidad  Recopilación de información  Diagnostico e implementación  Eficiencia y eficacia de las decisiones	P10  P11  P12  P13, P14

*Continuación de tabla 5.2 Tabla de Operacionalización de Variables*

El trabajo en equipo	Como refiere Camacaro (2017) “el trabajo en equipo y cooperación: es la capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen.”	El trabajo en equipo es notable cuando existe una disposición para cooperar con otros, la participación del personal en funciones y responsabilidades, y la colaboración en la cultura empresarial.	Disposición de cooperación Participación en funciones y responsabilidades Cultura de colaboración	P15 P16 P17
El desarrollo de personas	Según Spencer y Spencer (1993) citado por Camacaro (2017) propusieron las variables de desarrollo de personas, entendida como la capacidad de incrementar los niveles de conocimiento y experticia de los trabajadores mediante la formación, motivación y el crecimiento individual y la orientación a los resultados que no es más que el desarrollo de un pensamiento estratégico, innovando y aportando ideas que garanticen el crecimiento y sostenibilidad organizacional.	El desarrollo de personas se puede medir por el grado de desempeño laboral del personal, la percepción de seguridad personal y profesional, la constancia y calidad de contenido en las capacitaciones, y el nivel de motivación de las personas en la organización.	Grado de desempeño laboral. Seguridad personal y profesional. Constancia y calidad de contenido en capacitaciones. Motivación de las personas.	P18 P19, P20 P21, P22 P23

*Continuación de tabla 5.2 Tabla de Operacionalización de Variables*

La orientación al logro	La orientación de logro se ha conceptualizado como la estructura mental mediante la cual los individuos interpretan y responden a las situaciones de meta.	La orientación al logro se representa en la manera en que una organización dirige o encamina sus acciones a lograr los resultados esperados, con una adecuada gerencia de los recursos disponibles y cumpliendo con los compromisos adquiridos.	Acciones para lograr los resultados esperados Gerenciamiento de los recursos disponibles Cumplimiento de los compromisos adquiridos	P24, P25  P26  P27
-------------------------	--	---	---	-----------------------------------

## 5.2 Enfoque y Métodos

### 5.2.1 Enfoque

El presente estudio se desarrolló bajo el enfoque cualitativo, debido a la naturaleza de la información necesaria para poder conocer los diferentes escenarios, situaciones, costumbres, procesos y actitudes que son elementos importantes en la investigación.

Hernández (2014) menciona del enfoque cualitativo: “Por su parte, la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Asimismo, aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad.” (p.16)

### 5.2.2 Alcance de la Investigación

Con el propósito de describir las habilidades gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa, se realizó la investigación mediante una óptica exploratoria en la cual se señalan las habilidades gerenciales enfocadas en el servicio al cliente, toma de decisiones, trabajo en equipo, desarrollo de personas y la orientación al logro.

Hernández (2014) expone lo siguiente: “Cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.” (p. 91)

### **5.3 Diseño de la investigación**

La presente investigación cuenta con un diseño no experimental, de corte transversal. Las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, al igual que sus efectos. En cuanto a la obtención de la información, el diseño transversal simple implica que la información se extrae una única muestra de encuestados de la población meta y se obtiene información de esta muestra una sola vez. (Malhotra, 2008).

### **5.4 Población y Muestra**

Malhotra (2008) define la población como “la suma de todos los elementos que comparten un conjunto común de características y que constituyen el universo para el propósito del problema de la investigación de mercados.” (p. 335).

Malhotra (2008) también detalla que “la muestra es un subgrupo de elementos de la población seleccionado para participar en el estudio.” (p. 335)

Se le considera población de esta investigación las micro, pequeñas, y medianas empresas de Tegucigalpa. En Honduras existen 250,000 MiPymes según el COHEP (Carranza, 2018), de las cuales se estiman 100,000 están ubicadas en el Distrito Central. Este valor es considerado el universo, y funcionará para calcular la muestra.

### **5.5 Marco Muestral**

Hernández (2014) menciona que el “marco muestral es un marco de referencia que nos permite identificar físicamente los elementos de la población, así como la posibilidad de enumerarlos y seleccionar las unidades muestrales.” (p. 185).

Para el presente estudio se consideran las MiPymes que estén debidamente registradas en la Cámara de Comercio de Honduras, específicamente las que fueron anotadas en el Distrito Central de Francisco Morazán.

## 5.6 Muestra

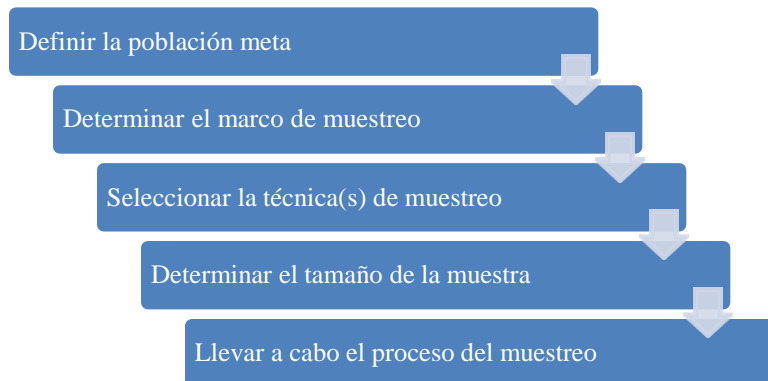


Figura 5.1 Proceso de diseño de muestreo

Fuente: (Malhotra, 2008, pág. 336)

Por la naturaleza de este estudio se cuenta con un muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que no es al azar, sino que se elegirán los participantes que cumplan los requisitos del marco muestral. Al elegir los elementos directamente, reducirá el tiempo de investigación tanto en planificación como en la recuperación de información.

La fórmula estadística para utilizar para calcular la muestra es la siguiente:

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

n= Muestra

Z= Nivel de Confianza: 90%

=1.645

P= Proporción de la población que cumple las características deseadas

=.50

Q= Proporción de la población que no cumple las características deseadas

=.50

N= Total de la población =100,000

E= Error muestral = .10

$$n = \frac{(1.645^2)(100,000)(0.50)(0.50)}{(100,000 - 1)(0.10^2) + (1.645^2)(0.5)(0.5)}$$

$$n = 67.6056$$

$$\text{Muestra} = 68$$

## 5.7 Unidades de Análisis y Respuesta

La unidad de análisis se refiere a “quienes van a ser medidos, es decir, los participantes o casos a quienes en última instancia vamos a aplicar el instrumento de medición.” (Hernández, 2014, p. 183) Para obtener información relacionada a las habilidades gerenciales estaremos aplicando la encuesta a gerentes y encargados de tienda de MiPymes de Tegucigalpa, Honduras. Tal como se estimó en la muestra, se debe contar con 68 unidades o MiPymes consultadas.

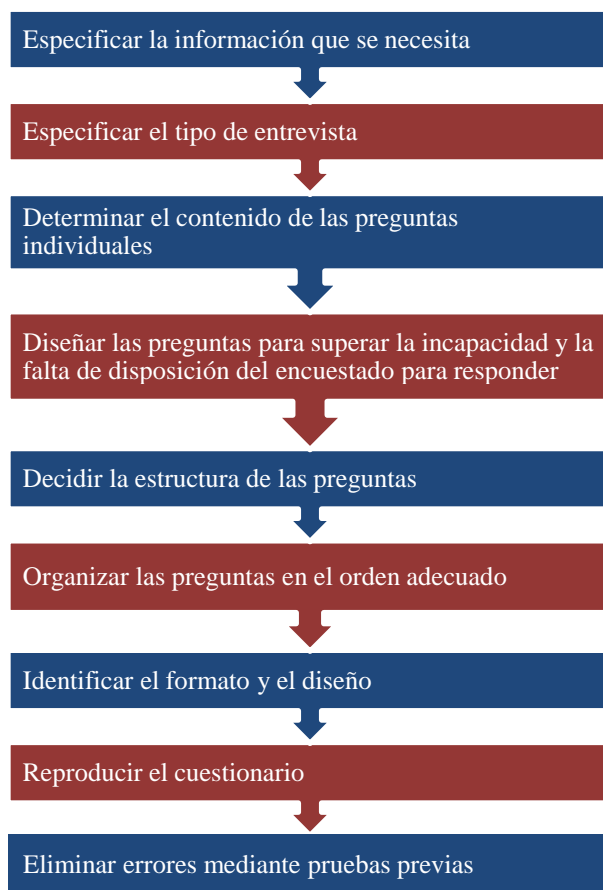
## 5.8 Técnicas e instrumentos

Según Malhotra (2008) “la encuesta y la observación son las dos principales técnicas para obtener datos cuantitativos primarios en la investigación descriptiva.” (p. 299).

El instrumento para utilizarse será una encuesta, esta se realiza de forma digital para reducir tiempo de recolección y facilitar la recuperación de la información.

## 5.9 Cuestionario

El cuestionario diseñado debe considerar responder las preguntas de investigación y así cumplir con los objetivos de tal. El diseño gira en torno a las habilidades gerenciales, puntualmente el servicio al cliente, la toma de decisiones, el trabajo en equipo, el desarrollo de las personas, y la orientación al logro.



*Figura 5.2.* Proceso de diseño de cuestionario

Fuente: (Malhotra, 2008, p. 300)

## 5.10 Fuentes de información

Las fuentes de información para la investigación serán únicamente las respuestas de los participantes, estas son consideradas primarias por la respuesta e interpretación directa entre investigador y entrevistado.

## 5.11 Cronograma de Trabajo

*Tabla 5.3*

Cronograma de trabajo

## VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 6.1 Datos demográficos

#### 6.1.1 Rango de edad

Tabla 6.1 Rango de edad

Frecuencia	Porcentaje	Escala
0	0	Menor de 20 años
14	20.00%	20 a 29 años
32	45.71%	30 a 39 años
24	34.29%	Mayor de 39 años
<b>70</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>

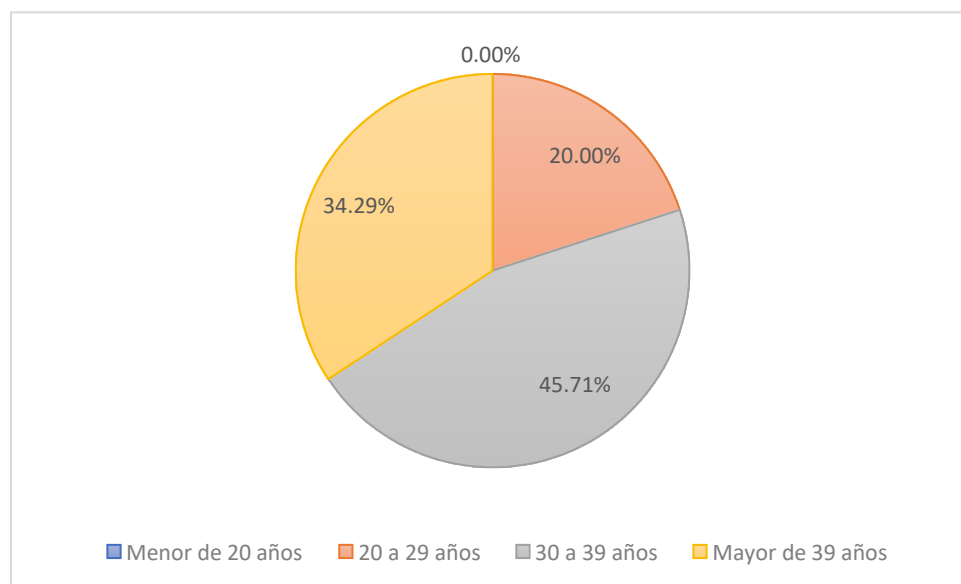


Gráfico 6.1 Datos demográficos: Rango de Edad

Los resultados muestran que hay pocos gerentes/encargados menores de 20 años en la población. Un 80% de los encuestados es mayor de 30 años, por lo que se puede deducir que en la población se encuentra gerentes con experiencias de vida y laborales, promotores de la adquisición de competencias (Gutiérrez, 2010)

### 6.1.2 Género

Tabla 6.2 Género

Frecuencia	Porcentaje	Escala
39	0.55714286	Masculino
31	44.29%	Femenino
<b>70</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total</b>

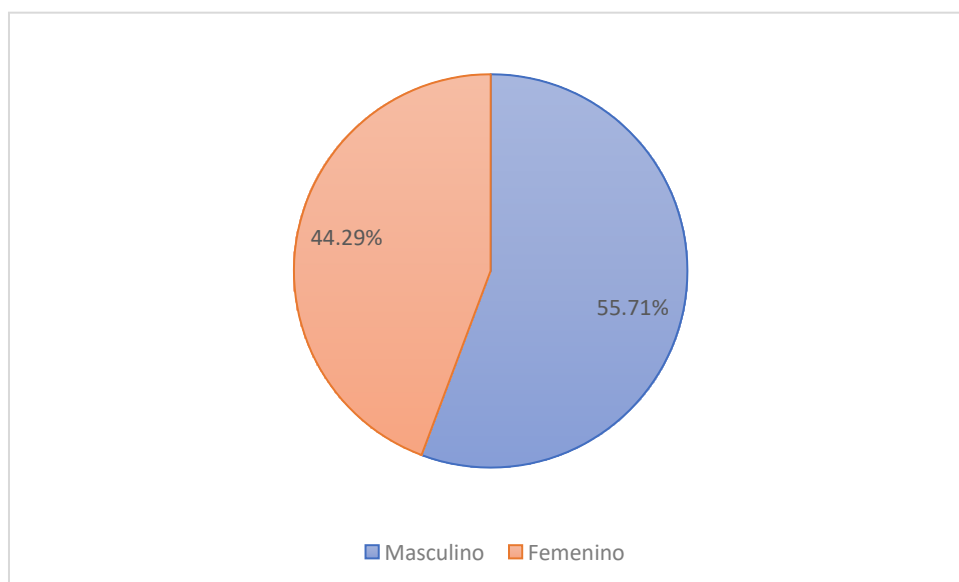


Gráfico 6.2 Datos demográficos: Género

La encuesta se realizó entre 39 gerentes masculinos y 31 gerentes del sexo femenino. Esto es representativo de la población, donde se concluye que se encuentran aproximadamente la misma cantidad de opciones viables para gerentes en ambos géneros.

### 6.1.3 Antigüedad en la organización

Tabla 6.3 Antigüedad de la organización

Frecuencia	Porcentaje	Escala
10	14.29%	0 a 2 años
19	27.14%	2 a 5 años
27	38.57%	5 a 10 años
14	20.00%	Más de 10 años
<b>70</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total</b>

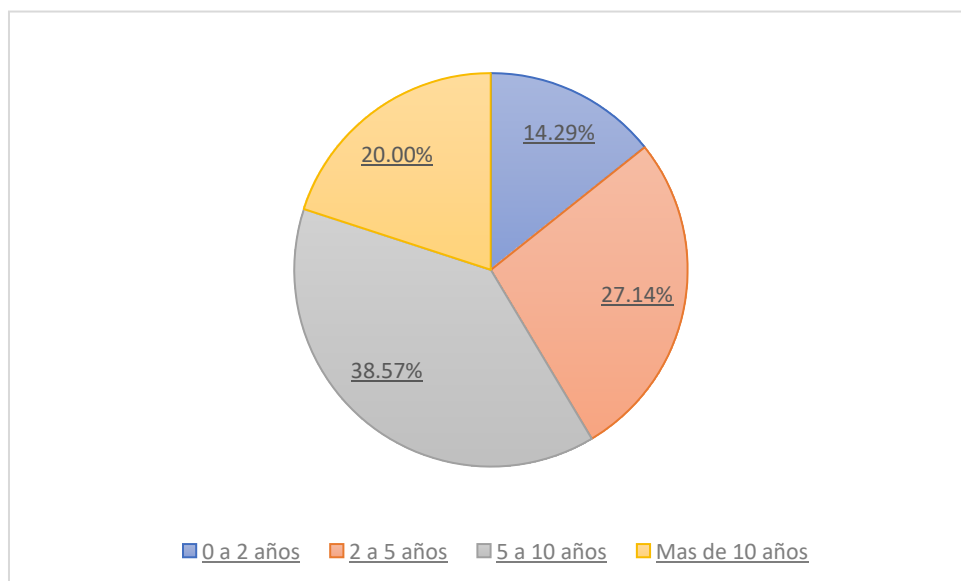


Gráfico 6.3 Datos demográficos: Antigüedad de la organización

La investigación genera datos vinculados al lapso de tiempo de las MiPymes en el mercado. La mayoría de los encuestados ya cuentan con al menos 5 años de experiencia (58.57%). Del otro lado, se obtiene información sobre las MiPymes que tienen menos de 5 años. Es importante entender las habilidades gerenciales desde ambos puntos de vista.

### 6.1.4 Estatus en la organización

Tabla 6.4 Estatus en la organización

Frecuencia	Porcentaje	Escala
22	31.43%	Gerente propietario
5	7.14%	Gerente administrativo
6	8.57%	Gerente
37	52.86%	Otro cargo directivo
<b>70</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total</b>

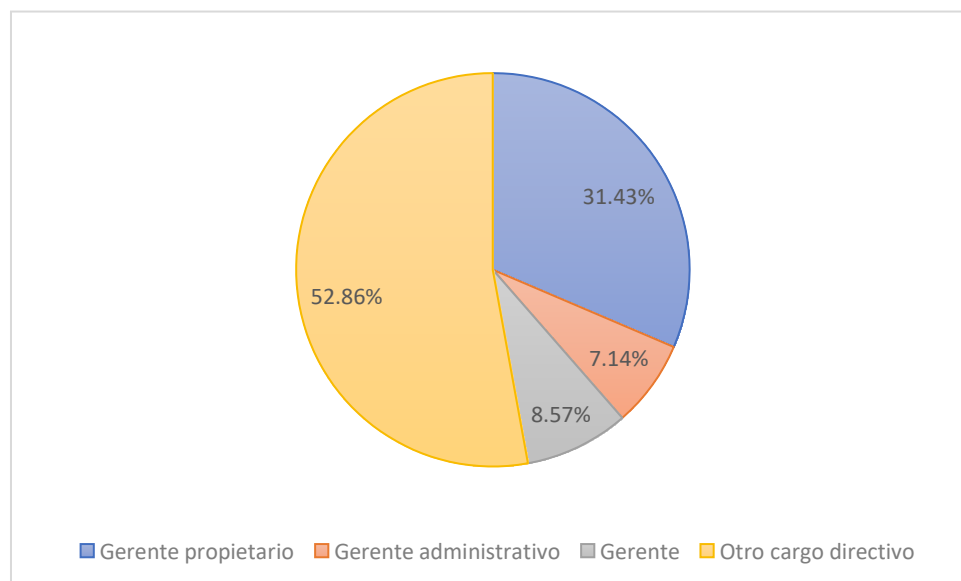


Gráfico 6.4 Datos demográficos: Estatus en la organización

Se obtiene información relevante sobre dos grupos en particular; Los gerentes propietarios representan el 31.43% de la población. Los jefes de área representan a la mayoría de la muestra con 52.86%. Tanto la alta dirección como los gerentes directivos deben tener certeza y honestidad en su propio análisis de habilidades gerenciales.

## 6.2 Servicio al cliente

### 6.2.1 Calidad de respuesta ante solicitudes

Tabla 6.5 Procedimiento ante solicitudes

Frecuencia	Porcentaje	Escala
9	12.86%	No, no se cuenta con un manual
15	21.43%	Si, con poco detalle
17	24.29%	Si, con detalle promedio
15	21.43%	Si, con la mayoría de las solicitudes
14	20.00%	Si, para todas las solicitudes
<b>70</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total</b>

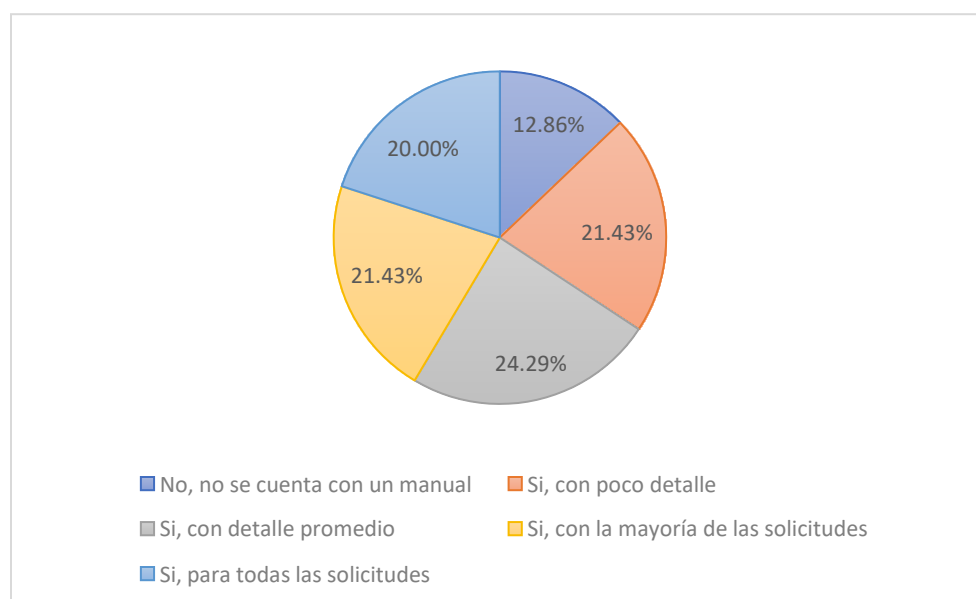


Gráfico 6.5 Servicio al cliente: Manual de procedimientos hacia solicitudes

Las respuestas se han distribuido de manera equitativa, sin embargo, cabe resaltar que el 41.43% de las MiPymes encuestadas si cuentan con una forma acertada de atender las solicitudes de sus clientes. Resulta alarmante para la situación de las MiPymes de Tegucigalpa que más del 13% de la población no cuente con un procedimiento apto para las solicitudes y un 21% no cuenta con un nivel de detalle aceptable, evidenciando así una deficiencia de las MiPymes del área.

## 6.2.2 Calidad de respuesta ante reclamos

Tabla 6.6 Procedimiento hacia reclamos

Frecuencia	Porcentaje	Escala
9	12.86%	No, no se cuenta con un procedimiento
12	17.14%	Si, con poco detalle
18	25.71%	Si, con detalle promedio
19	27.14%	Si, con la mayoría de los reclamos
12	17.14%	Si, para todos los reclamos
<b>70</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total</b>

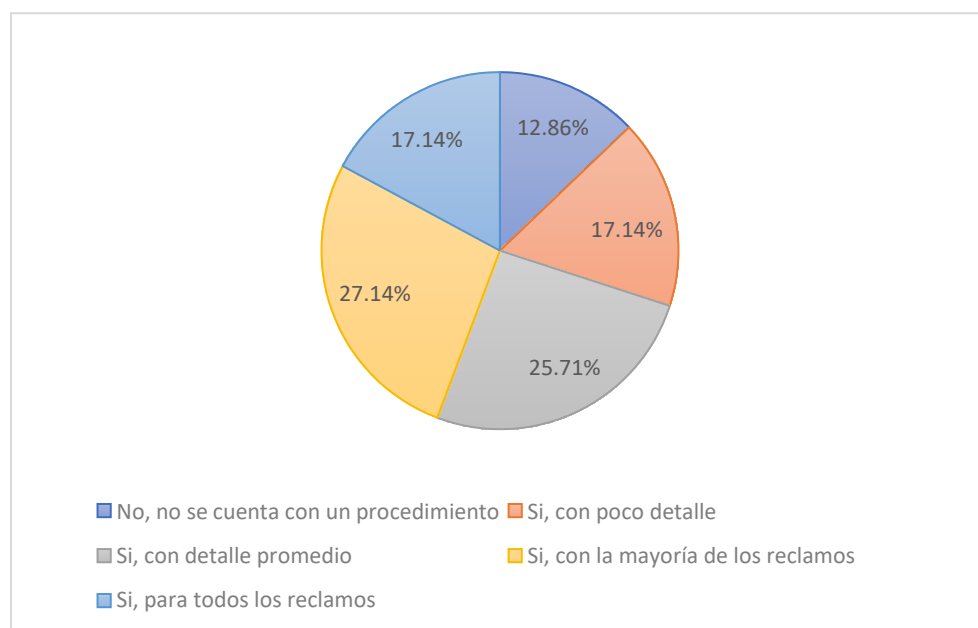


Gráfico 6.6 Servicio al cliente: Procedimiento hacia reclamos

La investigación muestra que el 30% de la población cuenta con una manera deficiente de atender/resolver los posibles reclamos de la clientela. Un 44.29% si cuenta con las herramientas necesarias para poderle brindar un adecuado servicio al cliente. Esto muestra una necesidad a mejorar los mecanismos de recolección de información, así como preparación ante los posibles reclamos y situaciones desfavorables con la clientela.

### 6.2.3 Frecuencia de inconformidad

Tabla 6.7 Frecuencia de inconformidad

Frecuencia	Porcentaje	Escala
29	41.43%	Casi nunca
16	22.86%	Raras veces
17	24.29%	Regularmente
5	7.14%	Frecuentemente
3	4.29%	Siempre
<b>70</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total</b>

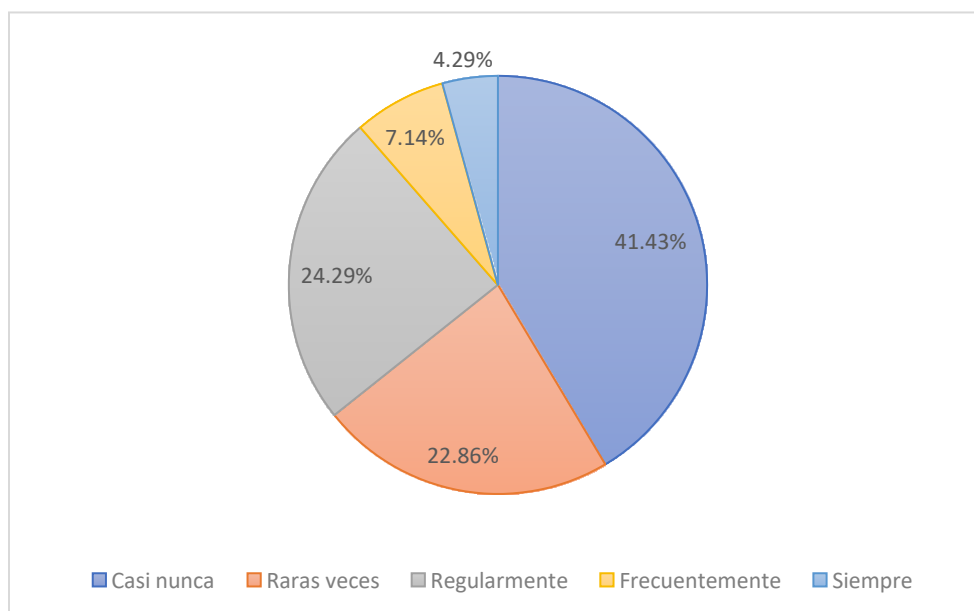


Gráfico 6.7 Servicio al cliente: Frecuencia de inconformidad

Los resultados de esta consulta reflejan el buen servicio o producto que se está entregando en las MiPymes de Tegucigalpa. El 41.42% de las respuestas apuntan a que casi nunca reciben clientes inconformes con el bien adquirido. Otro 22.86% responde que rara vez reciben tales inconformidades. Es improbable que las MiPymes mantengan sus organizaciones sin reclamos, pero es una meta a la cual deben apuntarle. El 34% de los encuestados presentan inconformidad regular o más frecuente, lo cual señala un punto de enfoque; el motivo de las inconformidades en sus organizaciones.

### 6.2.4 Resolución de solicitudes en tiempo esperado

Tabla 6.8 Resolución de solicitudes en tiempo esperado

0	0.00%	No, nunca
3	4.29%	Raras veces
15	21.43%	Regularmente
31	44.29%	Frecuentemente
21	30.00%	Siempre
<b>70</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total</b>

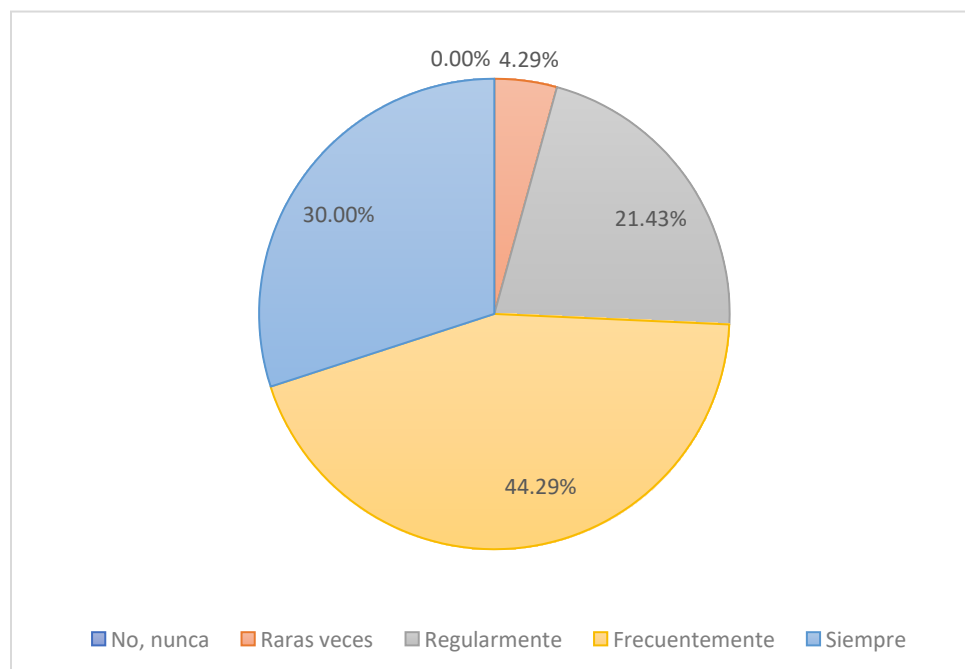


Gráfico 6.8 Servicio al cliente: Resolución de solicitudes en tiempo esperado

Al igual que la pregunta anterior, la información brindada es alentadora y positivista. 0.00% de la población respondió de manera que nunca resuelven las solicitudes a tiempo. La gran mayoría de las MiPymes cree en su capacidad de resolución, ya que el 74.3% de los encuestados reportan sí lograr la resolución en el tiempo adecuado. Sin embargo, el otro 25.7% debe cambiar su orientación hacia siempre resolver las solicitudes en el tiempo esperado.

## 6.2.5 Percepción de satisfacción

Tabla 6.9 Percepción de satisfacción

Frecuencia	Porcentaje	Escala
0	0.00%	No, nunca
1	1.43%	Raras veces
12	17.14%	Regularmente
38	54.29%	Frecuentemente
19	27.14%	Siempre
<b>70</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total</b>

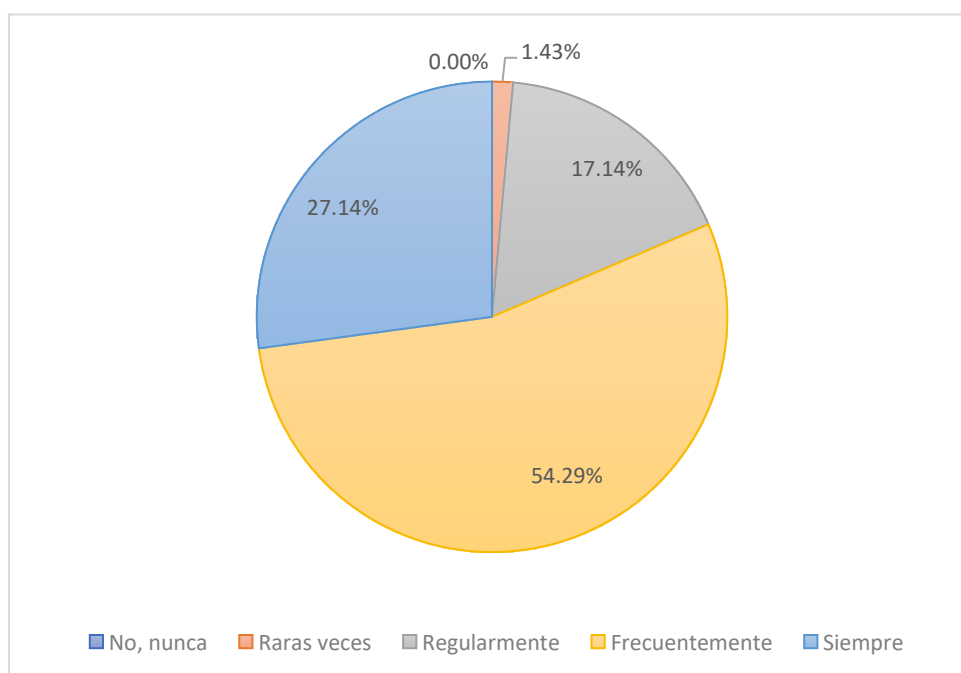


Gráfico 6.9 Servicio al cliente: Percepción de satisfacción

Los resultados de investigación reflejan que solamente 1.43% de las MiPymes tienen una percepción de no generar satisfacción a sus clientes, mientras el 81.43% de la población es optimista con la percepción de brindar satisfacción a sus clientes frecuentemente. El 27.14% resulta tener complacencia por parte de sus clientes, es decir el 72.86% de las MiPymes no brinda satisfacción completa a sus clientes.

## 6.3 Toma de decisiones

### 6.3.1 Identificación de necesidades y situaciones

Tabla 6.10 Identificación de necesidades y situaciones

Frecuencia	Porcentaje	Escala
1	1.43%	No, nunca
4	5.71%	Raras veces
20	28.57%	Regularmente
24	34.29%	Frecuentemente
21	30.00%	Siempre
<b>70</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total</b>

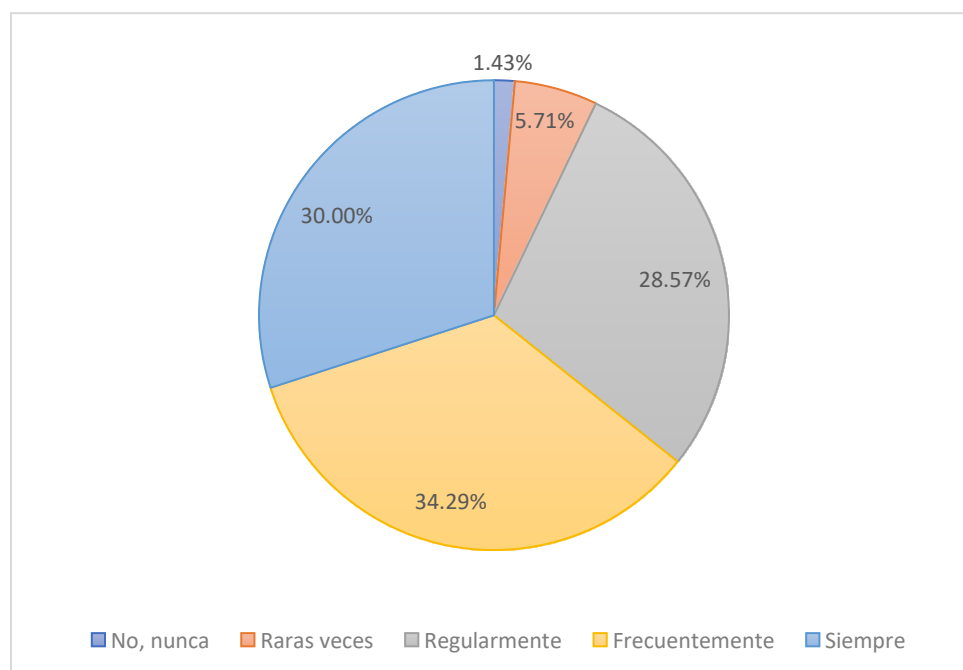


Gráfico 6.10 Toma de decisiones: Identificación de necesidades y situaciones

Con un 64.29%, las MiPymes de Tegucigalpa, Honduras se pronuncian como habilitadas para identificar distintas situaciones y necesidades de la organización. Entre las MiPymes de la muestra se encuentra un 1.43% que menciona no cuenta con esta capacidad. 7.14% de los encuestados revelan que hay una carencia en la identificación de necesidades y situaciones que puedan afectar o favorecer a la organización en su capacidad de tomar decisiones.

### 6.3.2 Protocolo para la recopilación de información

Tabla 6.11 Protocolo para la recopilación de información

Frecuencia	Porcentaje	Escala
9	12.86%	No, nunca
8	11.43%	Raras veces
21	30.00%	Regularmente
16	22.86%	Frecuentemente
16	22.86%	Siempre
<b>70</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total</b>

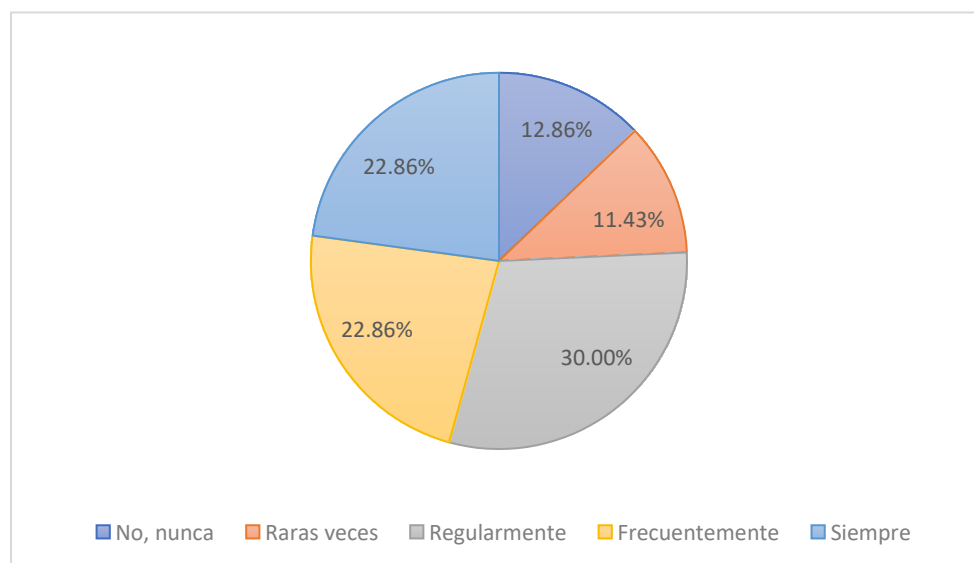


Gráfico 6.11 Toma de decisiones: Protocolo para recopilación de información

Las MiPymes de Tegucigalpa, Honduras se encuentran con una pequeña desventaja en cuanto a sus competencias gerenciales cuando se refiere a su capacidad de recopilar información. Un 24.29% de las empresas no tiene un protocolo favorable, de hecho, un 12.86% lo carece por completo. Las MiPymes que si cumplen con este proceso se distribuyen en partes iguales con 22.86% de las organizaciones reportando que siempre tienen el proceso definido y otro 22.86% refleja que frecuentemente se obtiene la información necesaria. Las MiPymes deben fortalecer su estructura y ampliar capacidades de abastecimiento de información.

### 6.3.3 Implementación de acciones correspondientes al diagnóstico

Tabla 6.12 Implementación de acciones correspondientes al diagnóstico

Frecuencia	Porcentaje	Escala
4	5.71%	No, nunca
7	10.00%	Raras veces
14	20.00%	Regularmente
26	37.14%	Frecuentemente
19	27.14%	Siempre
<b>70</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total</b>

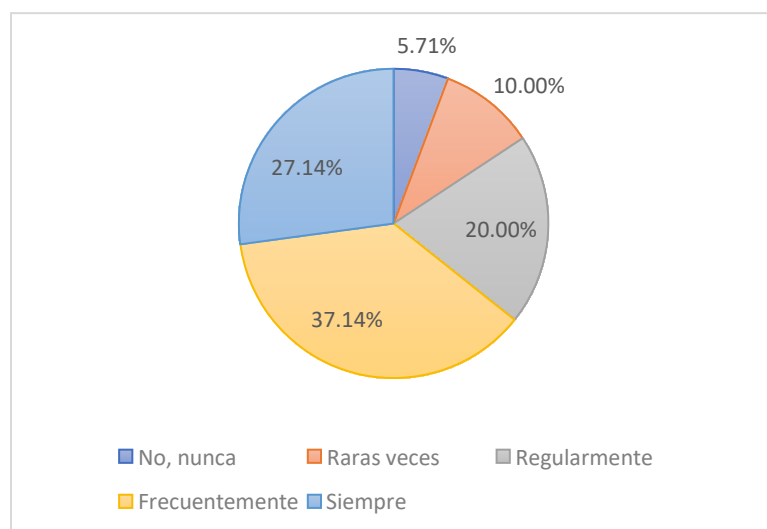


Gráfico 6.12 Toma de decisiones: Implementación de acciones correspondientes al diagnóstico

Según los resultados obtenidos, el 64.29% de las MiPymes de Tegucigalpa si implementan las acciones correspondientes al diagnóstico de sus necesidades. Existe un 15.71% de organizaciones que carecen de esta competencia gerencial. Los resultados son un indicador positivo en el diagnóstico de las organizaciones encuestadas. Al no contar con procesos adecuados para la toma de decisiones, difícilmente se tomarán las acciones correspondientes. El análisis de la información es igual de importante que la recopilación.

### 6.3.4 Cumplimiento de las metas organizacionales

Tabla 6.13 Cumplimiento de las metas organizacionales

Frecuencia	Porcentaje	Escala
0	0.00%	No, nunca
4	5.71%	Raras veces
8	11.43%	Regularmente
38	54.29%	Frecuentemente
20	28.57%	Siempre
<b>70</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total</b>

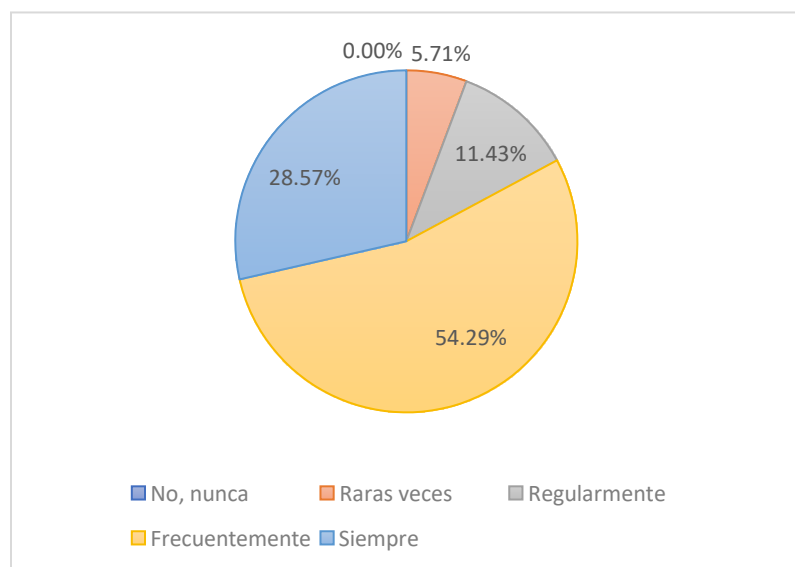


Gráfico 6.13 Toma de decisiones: Cumplimiento de las metas organizacionales

Las MiPymes de Tegucigalpa cuentan con un 82.86% de eficacia en cuanto a la toma de decisiones. La gran mayoría de tales decisiones cumplen con las metas de la organización. Ninguna de las organizaciones de la muestra ha respondido de manera completamente negativa (0.00%). Es deber del 17.14% que respondió regularmente y raras veces, implementar mejores condiciones para que las decisiones tomadas si resulten en el cumplimiento de las metas de la organización.

### 6.3.5 Utilización eficiente de recursos de la organización

Tabla 6.14 Utilización eficiente de recursos de la organización

Frecuencia	Porcentaje	Escala
0	0.00%	No, nunca
7	10.00%	Raras veces
13	18.57%	Regularmente
30	42.86%	Frecuentemente
20	28.57%	Siempre
<b>70</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total</b>

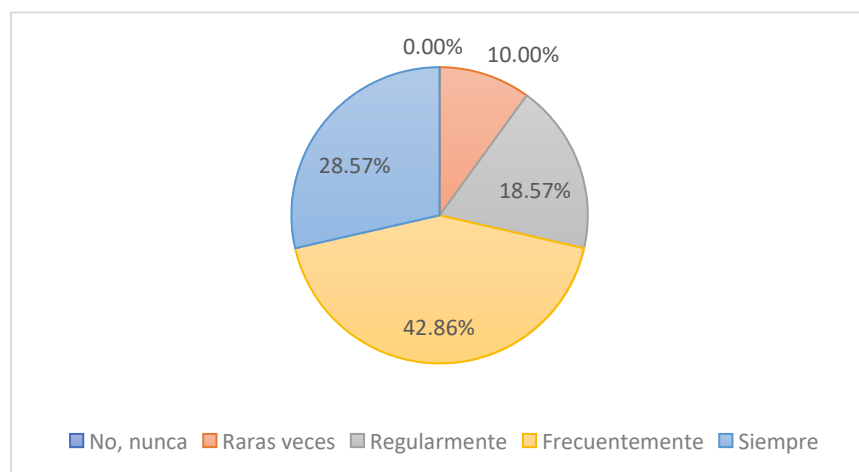


Gráfico 6.14 Toma de decisiones: Utilización eficiente de recursos de la organización

De la misma manera que las MiPymes son eficaces con las decisiones que toman, son eficientes con los recursos que utilizan al tomar las decisiones. 0.00% de la muestra utiliza de modo erróneo los recursos, mientras un 71.43% realiza sus actividades de la manera más eficiente. Para el 28.57% restante se debe enfatizar el uso consciente de los recursos, a través de la correcta información y ejecución.

## 6.4 Trabajo en equipo

### 6.4.1 Disposición de colaboración

Tabla 6.15 Disposición de colaboración

Frecuencia	Porcentaje	Escala
0	0.00%	No, nunca
5	7.14%	Raras veces
7	10.00%	Regularmente
36	51.43%	Frecuentemente
22	31.43%	Siempre
<b>70</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total</b>

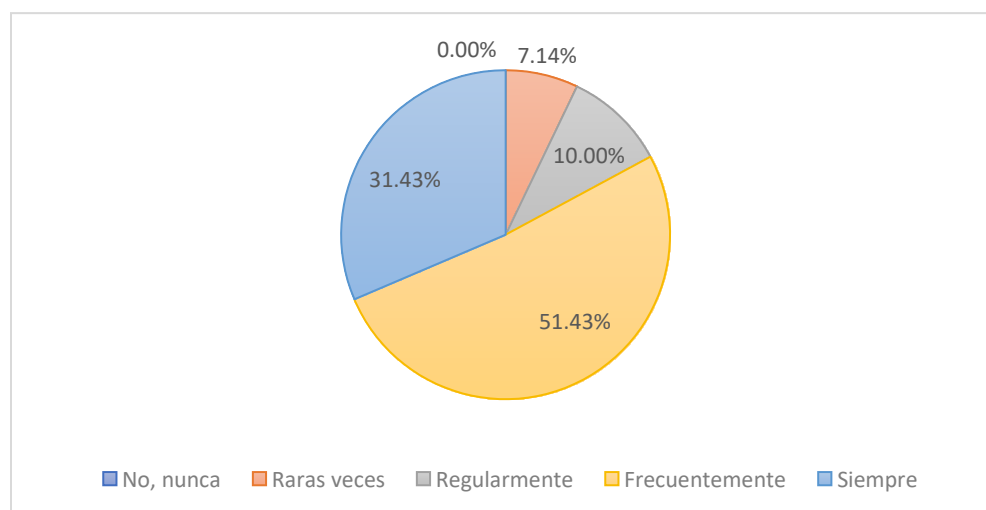


Gráfico 6.15 Trabajo en equipo: Disposición de colaboración

Otro punto fuerte de las MiPymes en Tegucigalpa es la disposición de colaboración existente entre los participantes las organizaciones. El 82.86% de las empresas encuestadas responden de manera positiva, y a su vez se detalla el 0.00% de las organizaciones que no cuentan con esta disposición en sus filas. Estos resultados son prometedores, pero revelan espacio de mejora para el 17.14% de las MiPymes.

## 6.4.2 Cumplimiento compartido de funciones y responsabilidades

Tabla 6.16 Cumplimiento compartido de funciones y responsabilidades

Frecuencia	Porcentaje	Escala
0	0.00%	No, nunca
3	4.29%	Raras veces
10	14.29%	Regularmente
41	58.57%	Frecuentemente
16	22.86%	Siempre
<b>70</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total</b>

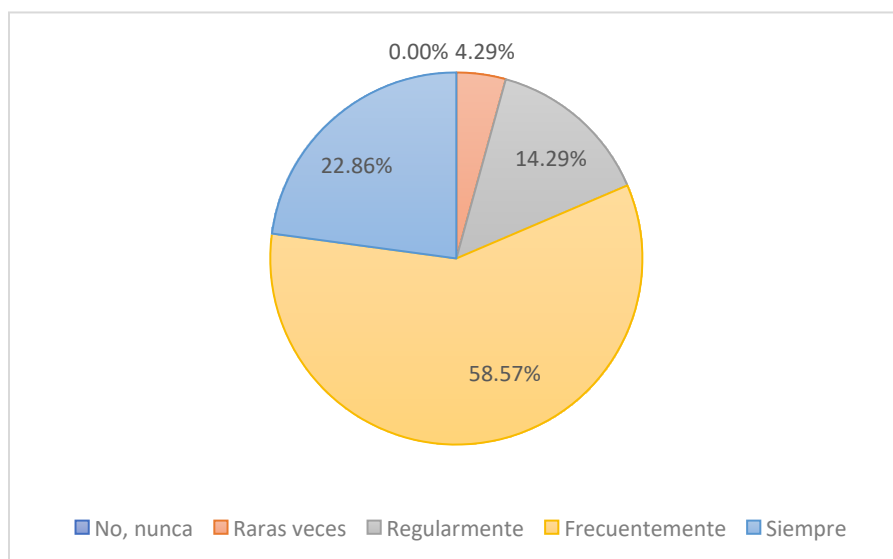


Gráfico 6.16 Trabajo en equipo: Cumplimiento compartido de funciones y responsabilidades

El trabajo en equipo en las MiPymes de Tegucigalpa es notable según los resultados de la investigación. Un 81.4% de las organizaciones considera que sus colaboradores cumplen y comparten sus responsabilidades de manera activa. Es más valioso aún, la manera en que ninguna empresa respondió “No, nunca”. Para el 18.6% de la muestra, se le debe agregar valor a el trabajo en equipo, para que sus organizaciones logren sus metas a corto y largo plazo.

### 6.4.3 Cultura de colaboración

Tabla 6.17 Cultura de colaboración

Frecuencia	Porcentaje	Escala
1	1.43%	No, nunca
2	2.86%	Raras veces
14	20.00%	Regularmente
35	50.00%	Frecuentemente
18	25.71%	Siempre
<b>70</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total</b>

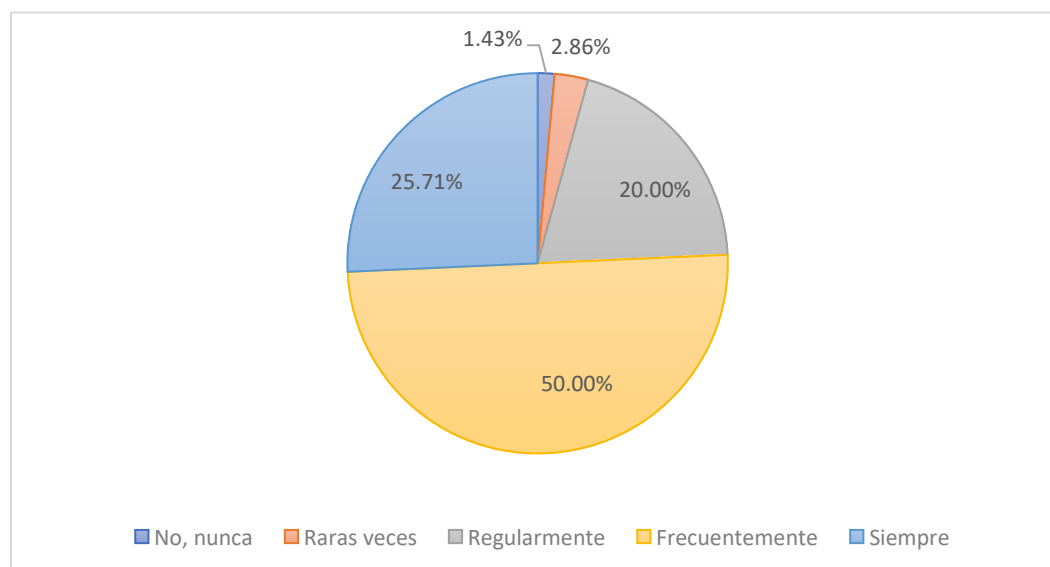


Gráfico 6.17 Trabajo en equipo: Cultura de colaboración

Otra de las habilidades gerenciales que se están aplicando en buena medida, es el establecimiento una cultura de colaboración, en la organización, ya que el 50% menciona que esto se observa frecuentemente, el 25.71% menciona que esto siempre se observa y solo el 4.29% mencionó que esto no ocurre o raras veces ocurre en su organización. Sin embargo, se debe implementar una cultura desde la alta gerencia para que todos los colaboradores compartan el mismo impulso.

## 6.5 Desarrollo de personas

### 6.5.1 Mejora en desempeño laboral

Tabla 6.18 Mejora en desempeño laboral

Frecuencia	Porcentaje	Escala
1	1.43%	No, nunca
5	7.14%	Raras veces
15	21.43%	Regularmente
29	41.43%	Frecuentemente
20	28.57%	Siempre
<b>70</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total</b>

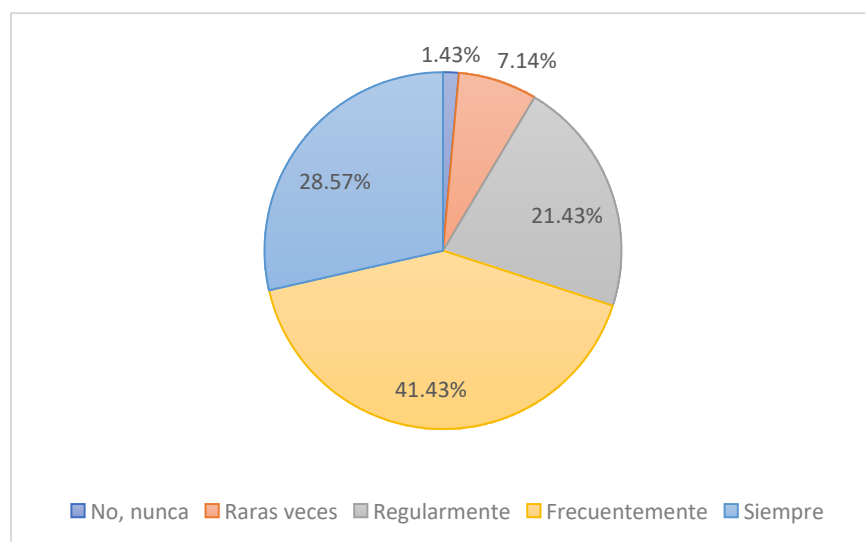


Gráfico 6.18 Desarrollo de personas: Mejora en desempeño laboral

El aprendizaje de las personas en el trabajo parece estar bien orientado, ya que el 28.57% mencionó que siempre se tiene un mejor desempeño de las funciones en el tiempo y apenas el 8.57% menciona que no se tiene o raras veces se obtiene un avance en este aspecto. Esto dice también que las organizaciones están implementando adecuadamente un ambiente de mejora continua de su personal. Las MiPymes deben anhelar el desarrollo de personas porque conlleva un desarrollo de la sociedad y de la propia organización. Más del 25% de los encuestados muestran una oportunidad de mejora en esta habilidad.

## 6.5.2 Seguridad personal

Tabla 6.19 Seguridad personal

Frecuencia	Porcentaje	Escala
3	4.29%	No, nunca
4	5.71%	Raras veces
7	10.00%	Regularmente
31	44.29%	Frecuentemente
25	35.71%	Siempre
<b>70</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total</b>

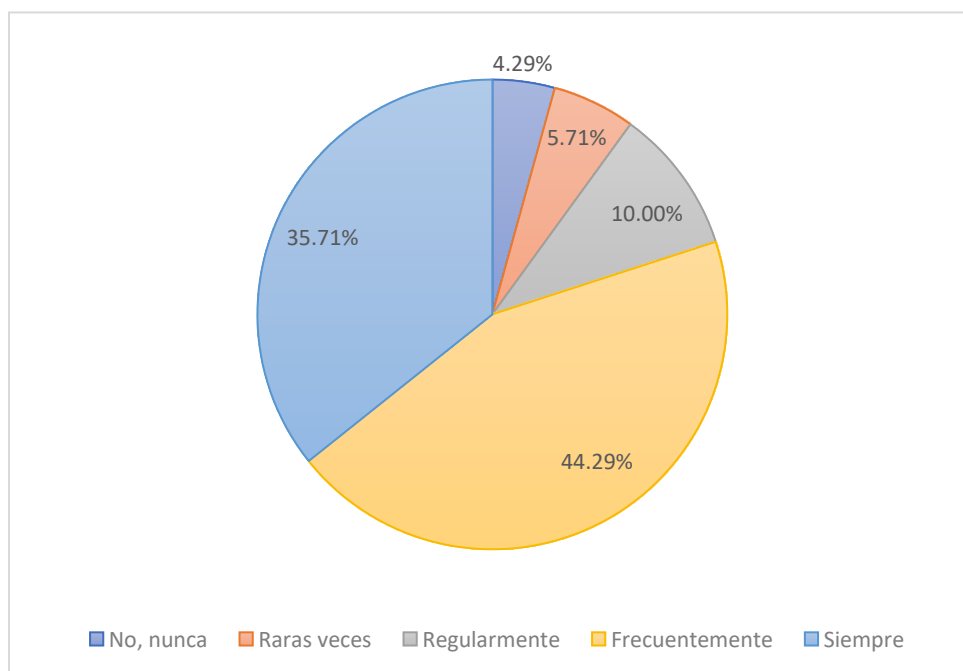


Gráfico 6.19 Desarrollo de personas: Seguridad personal

En el tema de la seguridad en el trabajo, el 80% respondió que siempre o frecuentemente se vela por la seguridad personal de los colaboradores dentro de la organización, esto dice mucho en cuanto a las MiPymes de Tegucigalpa, en su papel de desarrollo de personas. Cabe destacar que un 10% rara vez o nunca vela por la seguridad. El mayor recurso debe ser cuidado y fomentado, para que logre su mayor potencial.

### 6.5.3 Desarrollo profesional

Tabla 6.20 Desarrollo profesional

Frecuencia	Porcentaje	Escala
2	2.86%	No, nunca
9	12.86%	Raras veces
15	21.43%	Regularmente
22	31.43%	Frecuentemente
22	31.43%	Siempre
<b>70</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total</b>

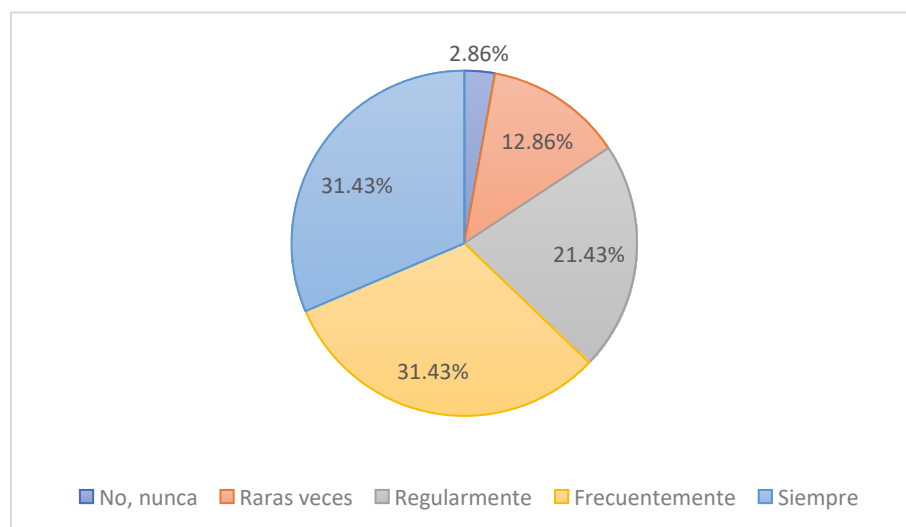


Gráfico 6.20 Desarrollo de personas: Desarrollo profesional

El desarrollo profesional de los colaboradores es otra de las competencias que se encuentra en las MiPymes de Tegucigalpa. Los encuestados respondieron en un 62.86% de manera positiva. Existe cantidad notable (15.71%) de organizaciones en las cuales no se fomenta el desarrollo profesional de los colaboradores. Al igual que la seguridad del personal, si se presenta la oportunidad de desarrollo profesional se debería de tomar en cuenta. Brindar capacitación en desarrollo personal, interpersonal, y a detalle por cada rubro deben ser prioridades en las MiPymes de la región.

### 6.5.4 Capacitaciones de calidad

Tabla 6.21 Capacitaciones de calidad

Frecuencia	Porcentaje	Escala
5	7.14%	No, nunca
11	15.71%	Raras veces
16	22.86%	Regularmente
20	28.57%	Frecuentemente
18	25.71%	Siempre
<b>70</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total</b>

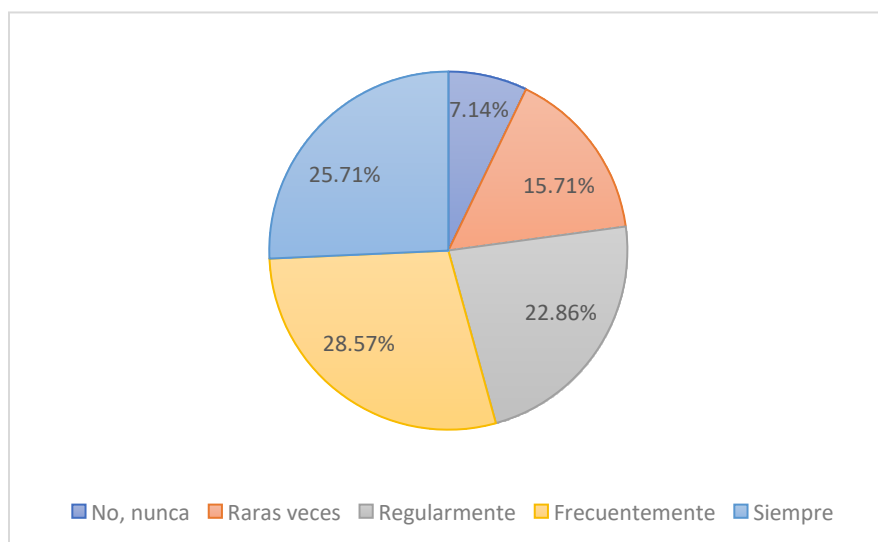


Gráfico 6.21 Desarrollo de personas: Capacitaciones de calidad

Casi una cuarta parte de las MiPymes de Tegucigalpa presentan un déficit en la calidad de sus capacitaciones. El 22.86% de los encuestados se pronunciaron de manera negativa, clamando que nunca o rara vez reciben una capacitación de calidad. Por otra parte, un poco más de la mitad de las organizaciones (54.29%) si considera que las capacitaciones recibidas son de una condición favorable. Esto nos deja una gran ventana de crecimiento posible para las MiPymes de la región, que desconocen o no han podido concretar las capacitaciones que se merece la organización.

### 6.5.5 Frecuencia de capacitaciones

Tabla 6.22 Frecuencia de capacitaciones

Frecuencia	Porcentaje	Escala
14	20.00%	Nunca
3	4.29%	Raras veces
27	38.57%	Regularmente
16	22.86%	Frecuentemente
10	14.29%	Siempre
<b>70</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total</b>

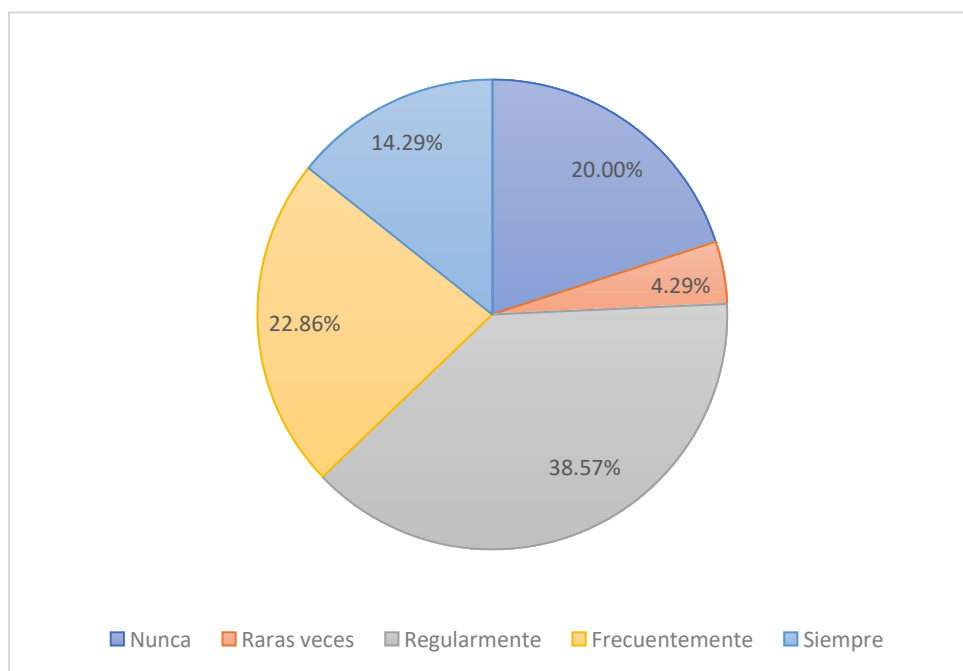


Gráfico 6.22 Trabajo en equipo: Frecuencia de capacitaciones

Anteriormente se expuso la calidad de las capacitaciones, en esta investigación también se obtiene el dato alarmante que un 20% de las MiPymes de Tegucigalpa no recibe nunca capacitaciones. La mayoría de las empresas solamente brindan capacitaciones de manera regular (38.57%). La capacitación debería de ser constantemente, considerando la variedad de temas y desarrollo que se le puede brindar a una organización.

### 6.5.6 Motivación del personal

Tabla 6.23 Motivación del personal

Frecuencia	Porcentaje	Escala
4	5.71%	No, nunca
3	4.29%	Raras veces
24	34.29%	Regularmente
28	40.00%	Frecuentemente
11	15.71%	Siempre
<b>70</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total</b>

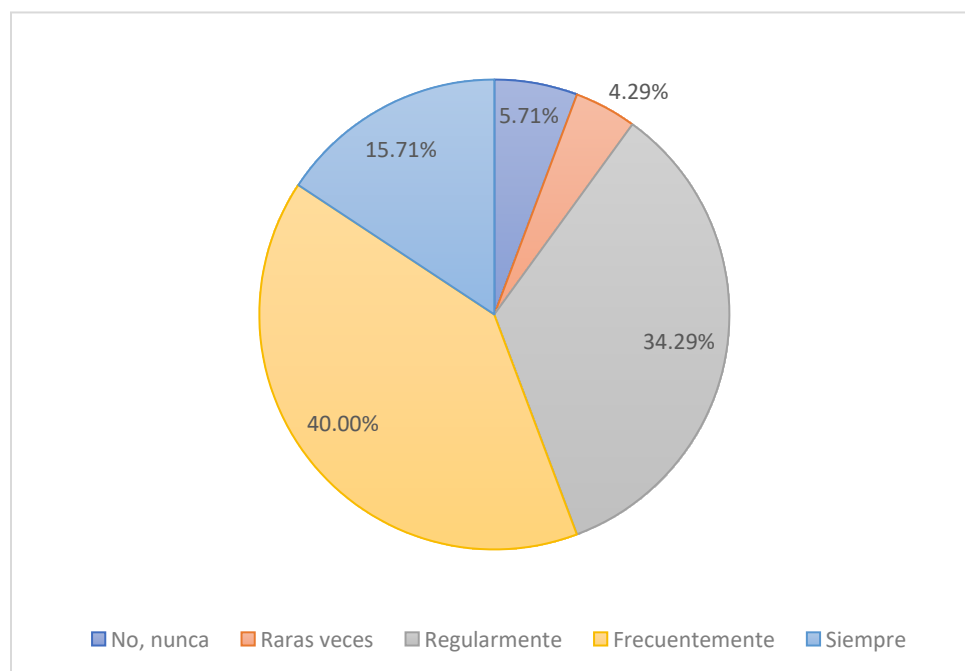


Gráfico 6.23 Desarrollo de personas: Motivación del personal

La motivación del personal se encuentra en un resultado promedio. Se puede observar que el 40% menciona que está frecuentemente motivada y el 34.29% esta regularmente motivado. Las MiPymes de Tegucigalpa expresan que un 10% se encuentra desmotivado; 4.29% de la muestra rara vez motivada y 5.71% que nunca tiene motivación.

## 6.6 Orientación al logro

### 6.6.1 Cultura de acciones/decisiones para lograr objetivos

Tabla 6.24 Cultura de acciones/decisiones para lograr objetivos

Frecuencia	Porcentaje	Escala
0	0.00%	No, nunca
3	4.29%	Raras veces
17	24.29%	Regularmente
37	52.86%	Frecuentemente
13	18.57%	Siempre
<b>70</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total</b>

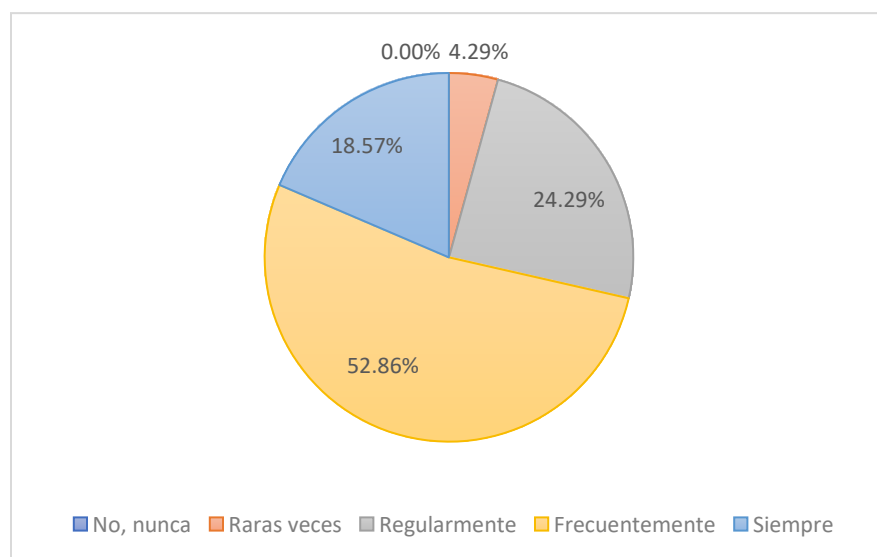


Gráfico 6.24 Orientación al logro: Cultura de acciones/decisiones para lograr objetivos

Se puede afirmar, según las respuestas obtenidas que en su mayoría las MiPymes de Tegucigalpa tienen una cultura enfocada en el logro de los objetivos, ya que el 18.57% menciona que esto ocurre siempre y el 52.86% menciona que esta práctica es de uso frecuente, en cambio, solo el 4.29% mencionó que esto ocurría esporádicamente en sus organizaciones. Los objetivos de la organización deben ser transmitidos, así como la cultura de esta misma. De tal manera las acciones de los participantes siempre serán hacia el cumplimiento de los objetivos.

### 6.6.2 Acceso a información sobre decisiones/resultados

Tabla 6.25 Acceso a información sobre decisiones/resultados

Frecuencia	Porcentaje	Escala
1	1.43%	No, nunca
10	14.29%	Raras veces
12	17.14%	Regularmente
28	40.00%	Frecuentemente
19	27.14%	Siempre
<b>70</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total</b>

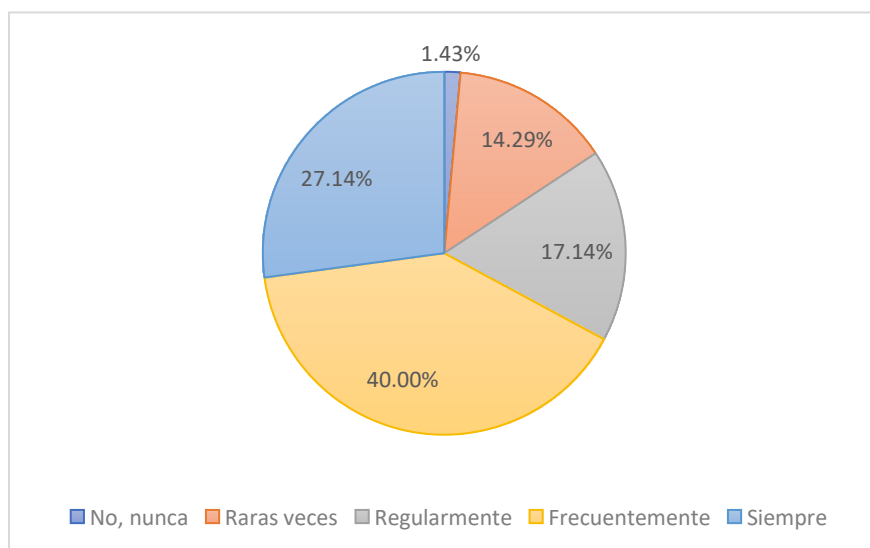


Gráfico 6.25 Orientación al logro: Acceso a información sobre decisiones/resultados

La práctica de informar a los colaboradores acerca de las decisiones y los resultados de la empresa es de uso común en las MiPymes de Tegucigalpa, ya que el 40% de los encuestados revela que la organización casi siempre les informa de estas acciones o decisiones, y el 27.14% menciona que siempre comparte este tipo de información. Un 15.71% de la muestra se refleja como deficiente en esta competencia. La organización debe transmitir los resultados acertados y erróneos para poder identificar las oportunidades de mejora, así como seguir en la línea del logro.

### 6.6.3 Manejo de recursos hacia el éxito

Tabla 6.26 Manejo de recursos hacia el éxito

Frecuencia	Porcentaje	Escala
0	0.00%	No, nunca
1	1.43%	Raras veces
11	15.71%	Regularmente
35	50.00%	Frecuentemente
23	32.86%	Siempre
<b>70</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total</b>

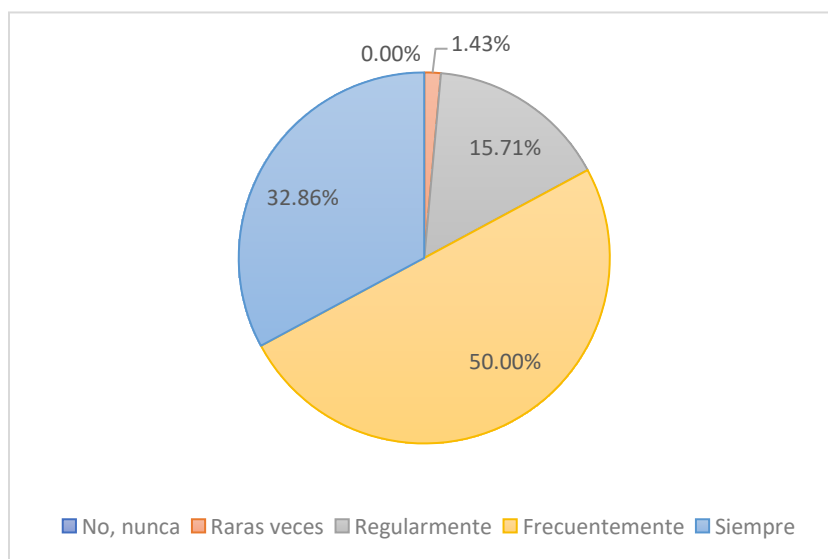


Gráfico 6.26 Orientación al logro: Manejo de recursos hacia el éxito

Se puede deducir que las MiPymes de Tegucigalpa, están bien orientados hacia el manejo correcto de los recursos de las organizaciones. Un 82.86% de la población afirma utilizar los recursos hacia el éxito de la organización. Solamente 1.43% de la muestra se expresa con un mal manejo de los recursos utilizados pero 15.71% de la muestra reflejan que aún hay espacio de mejora. La efectividad del uso de los recursos representa una adecuada orientación al éxito y debe ser un punto de enfoque para las MiPymes de Tegucigalpa.

### 6.6.4 Cumplimiento de compromisos adquiridos

Tabla 6.27 Cumplimiento de compromisos adquiridos

Frecuencia	Porcentaje	Escala
0	0.00%	No, nunca
0	0.00%	Raras veces
11	15.71%	Regularmente
31	44.29%	Frecuentemente
28	40.00%	Siempre
<b>70</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total</b>

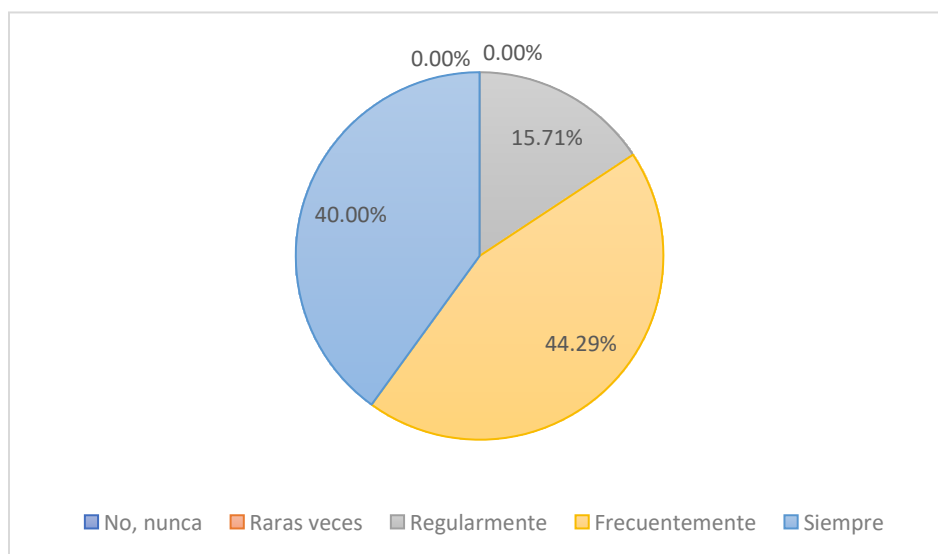


Gráfico 6.27 Orientación al logro: Cumplimiento de compromisos adquiridos

Según los resultados de la encuesta, existe una cultura enfocada en el cumplimiento de los compromisos adquiridos por la organización. Un 40% de los encuestados mencionan que siempre velan por el cumplimiento de tales responsabilidades y un 44.29% de la muestra afirma que esto es una práctica frecuente. Las MiPymes de Tegucigalpa declaran que al menos regularmente cumplen con sus compromisos, es de notar que para cualquier organización, de debe velar por el cumplimiento en todo momento.

## VII. CONCLUSIONES

1. Como resultado del análisis de los datos de la encuesta, en lo referente al servicio al cliente en las MiPymes de Tegucigalpa se puede concluir que el 41.43% de las MiPymes encuestadas cuentan con una forma acertada de atender las solicitudes de sus clientes, el 70% logra brindar una respuesta satisfactoria o al menos aceptable ante los reclamos, reflejando un porcentaje de clientes satisfechos con el servicio del 64.29% de los casos, respondiendo a las solicitudes dentro del tiempo esperado en el 74%, en base a estos resultados se puede decir que las MiPymes en Tegucigalpa, presentan un grado de satisfacción en el servicio al cliente, ya que más del 80% de los clientes han manifestado sentirse siempre o frecuentemente satisfechos.
2. En cuanto a la toma de decisiones, solo en el 7% de los casos manifestaron nunca o raras veces podían identificar las necesidades, teniendo el 75% protocolos para la recopilación de información, implementando al menos de forma regular acciones correspondientes al diagnóstico en el 84% de los casos. En cuanto al cumplimiento de metas, el 83% manifestó que siempre o frecuentemente se logran alcanzarlas dentro de la organización, la utilización de los recursos parece estar bien enfocada ya que únicamente el 10% expresó que estos rara vez se usan eficientemente, por lo que se puede concluir que la mayoría de la MiPymes tienen la habilidad gerencial de identificar y reaccionar ante situaciones que demandan una respuesta, utilizando de forma eficiente los recursos de la empresa.
3. El trabajo en equipo en las MiPymes de Tegucigalpa, parece ser un punto fuerte, ya que solo el 7% manifestó tener poca colaboración con sus compañeros, el 86% en cambio expresó colaborar siempre o frecuentemente, el 81% indicó que siempre o casi siempre comparten funciones y responsabilidades, la cultura de colaboración parece estar presente en 94% de las organizaciones,

4. En lo referente al desarrollo de personas, se puede decir que al menos regularmente se logra una mejora en el desempeño laboral, esto se manifestó en el 91% de los encuestados, brindando las organizaciones un ambiente de seguridad, ya que solo el 10% expresó en nunca o raras veces se cuenta con esa seguridad, el desarrollo de profesional se da al menos de forma regular en el 85% de los casos, recibiendo capacitaciones de buena calidad o al menos regular en el 77%, la frecuencia de aplicación de estas capacitaciones se da de forma regular o frecuente, ya que solo el 24% respondió que nunca o raras veces se aplican capacitaciones, en cuanto a la motivación, el 16% expresó sentirse siempre motivado y el 74% se siente frecuente o regularmente motivado.
5. La orientación al logro en las MiPymes de Tegucigalpa, parece ser una práctica bien difundida, debido a que únicamente el 4% menciona que nunca o raras veces existe una cultura con orientación al logro, en el 67% de los casos se comparte con los subordinados información importante sobre la toma de decisiones de la organización, en cuanto al manejo de los recursos para alcanzar el éxito, solo el 1% expresó que esto rara vez se daba, el 40% expresó siempre alcanzar los compromisos adquiridos, el restante 60% manifestó alcanzarlos regular o frecuentemente.
6. En base a los resultados obtenidos, se puede concluir que las MiPymes de Tegucigalpa, no solo tienen conocimiento teórico de las habilidades gerenciales objeto de este estudio, también aplican las mismas en sus actividades operativas y las enfocan de manera aceptable en la consecución de los objetivos institucionales, al menos desde la óptica de los directivos, quienes fueron la base de la información recopilada.

## VIII. RECOMENDACIONES

Luego del análisis de los resultados de la encuesta sobre las Habilidades Gerenciales aplicadas en las MiPymes de Tegucigalpa, se pueden realizar las siguientes recomendaciones:

1. Reforzar la práctica de contar con un correcto manual de procedimientos ante solicitudes y reclamos de los clientes, ya que esto mejora el tiempo y la calidad de las respuestas, así como mantener o mejorar los esfuerzos enfocados en incrementar la satisfacción del cliente. La percepción de satisfacción del cliente es alta, siempre se deben continuar esfuerzos en este aspecto, bien para mantener o para mejorar.
2. Si bien las MiPymes expresan tener una alta sensibilidad para identificar necesidades y situaciones de la organización, algunas carecen de la capacidad de recopilar la información correcta para tal. Las MiPymes deberían establecer herramientas de medición y control de indicadores que puedan acortar el tiempo de identificar situaciones potencialmente conflictivas, y a su vez lograr los resultados deseados con acciones/respuestas informadas.
3. Las MiPymes de Tegucigalpa, manifiestan tener una alta cultura de colaboración y trabajo en equipo, por lo tanto, se deben mantener los esfuerzos en preservar, fomentar y mejorar esta práctica.
4. El desarrollo de personas es según los datos recopilados, una práctica de uso común entre las MiPymes de Tegucigalpa, sin embargo, existe un porcentaje de mejora que se puede alcanzar en lo concerniente a la frecuencia de las capacitaciones y al grado de calidad de estas, en este punto es necesario invertir más tiempo en realizar la investigación y evaluación de las empresas que posean los conocimientos y experiencias apropiadas del tema al cual se desea orientar la capacitación.
5. Según los resultados de la encuesta, existe una práctica bien establecida en cuanto a la consecución de los objetivos establecidos, al manejo de los recursos y la información, entre los colaboradores, siendo la única debilidad, la de compartir con los subordinados la información sobre acciones o decisiones realizadas en temas claves de la organización. Se recomienda compartir de manera activa las metas y cultura de la organización, logrando así una mejoría en las acciones orientadas al logro.

6. A nivel general se puede recomendar a las MyPymes continuar en la sana aplicación de las habilidades gerenciales sin olvidar que es necesario entre otros, velar en la búsqueda de una mejora continua, la actualización de conocimientos y la perseverancia en adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno, si bien a la fecha manifiestan tener un buen conocimiento y aplicación en de las habilidades gerenciales mencionadas en esta investigación, es importante recordar que estas se están sujetas a una aplicabilidad y desarrollo continuo para poder obtener un beneficio significativo dentro de la organización.

Considerando que la fuente de información para el desarrollo de esta investigación fueron los directivos de las organizaciones, se recomienda que se tome en cuenta la opinión de los clientes de distintas MiPymes, así como se podría obtener el punto de vista desde los colaboradores de distintas áreas de las organizaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Barba, Mayte. (2011). *Diagnostico de competencias gerenciales en empresas y universidades de Morelos*. Mexico, D.F.: Universidad Iberoamericana. Recuperado el 9 de mayo de 2022, de <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/015350/015350.pdf>
- Camacaro, M. (2017). Competencias gerenciales para la gestión. *Actualidad Contable Faces*, 20(34). Recuperado el 7 de Mayo de 2022, de <https://www.redalyc.org/journal/257/25749951003/25749951003.pdf>
- Daft, R. (2019) *Teoría y diseño organizacional*. Mexico DF: Cengage Learning. Recuperado el 22 de mayo de 2022
- Daza, M., Daza, M., & Pérez, A. (2017). Servicio al cliente: una estrategia gerencial para. *revista de investigación en administración e ingeniería*, 5(1), 20-26. Recuperado el 9 de Mayo de 2022, de <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/download/1715/1905>
- Emperatriz, I., Podestá, L., Matzumura, J., Gutiérrez, H., & Ruiz, R. (Junio de 2021). Habilidades gerenciales desde la percepción del personal en el Hospital Municipal Los Olivos. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 21(2). doi:<http://dx.doi.org/10.25176/rfmh.v21i2.3715>
- Guerrero, M. (2017). Las Habilidades Gerenciales en el Ejercicio de la Gestión Pública. 1-47. Recuperado el 7 de Mayo de 2022, de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/13510/1085274795.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gutiérrez, E. (2010). *Competencias Gerenciales*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones. Recuperado el 7 de Mayo de 2022
- Hernández, K. (2013). Editorial Kattia Hernández Flores. Recuperado el 7 de Mayo de 2022, de <https://qdoc.tips/competencias-gerencialespdf-pdf-free.html>
- Hernández, S. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hil. Recuperado el 8 de mayo de 2022
- Honduras cerró el primer trimestre de 2022 con una inflación de 2.52%. (8 de Abril de 2022). *SwissInfo*.

- Johnson, S. W. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson. Recuperado el 8 de mayo de 2022
- La Gaceta. (11 de Enero de 1982). Decreto 131. *La Gaceta*.
- La Gaceta. (1993) Decreto 104-93. *La Gaceta*
- La Gaceta. (2018). Decreto 145-2018. *La Gaceta*.
- Lombana, J., Cabeza, L., Castrillon, J., & Zapata, Á. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios Gerenciales*, 30(132). Recuperado el 7 de Mayo de 2022, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232014000300011](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232014000300011)
- López, L., Parra, M., & Rubio, G. (8 de Abril de 2019). Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia). *Revista Espacios*, 40(11), 5. Recuperado el 8 de Mayo de 2022, de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n11/a19v40n11p05.pdf>
- Malhotra, N. & Ortiz, M. (2008) *Investigación de mercados*. Mexico: Pearson. Recuperado el 15 de mayo de 2022
- Marcano, N., & Finol de Franco, M. (2007). Competencias personales y gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(39). Recuperado el 8 de Mayo de 2022, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842007000300006](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842007000300006)
- Núñez, N., & Díaz, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 43(2). doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052017000200013>
- Peñaloza, R., Méndez, M. d., Jaenes, J., & Ponce, N. (2017). Orientación de logro y compromiso deportivo: Estudio transcultural entre México y España. *Revista de Psicología Deportiva*, 26(2), 133-139. Recuperado el 9 de Mayo de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235152045019.pdf>

- Pérez, L., & Valeriano, L. (2019). *Habilidades gerenciales en las empresas Latinoamérica*. Peru. Recuperado el 7 de Mayo de 2022, de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23727/Cubas%20P%c3%a9rez%2c%20Lidia%20-%20Valeriano%20Espinoza%2c%20Lilibeth.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Solano, A. (2017). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en marcha*, 16(3). Recuperado el 8 de Mayo de 2022, de <https://docplayer.es/43515438-Toma-de-decisiones-gerenciales.html>
- Stanton, W., Etzel, M., Walker, B. & Carranza, A (2007) *Fundamentos del Marketing*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 10 de mayo de 2022
- Thompson, P. G. (2012). *Administración estratégica*. McGraw Hill. Recuperado el 10 de mayo de 2022
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. Mcgraw-Hill Interamericana. Recuperado el 10 de Mayo de 2022
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Mexico: Pearson, Recuperado el 10 de Mayo de 2022

## X. ANEXOS

### 10.1 Anexo 1: Cuestionario de la Investigación



Gracias por brindarnos de su tiempo al realizar esta encuesta. La presente no contiene respuestas erróneas, únicamente tiene como propósito realizar un diagnóstico de las Habilidades Gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa, Honduras. La investigación es realizada por estudiantes de CEUTEC, considerando las variables de toma de decisiones, desarrollo de personas, servicio al cliente, trabajo en equipo y la orientación al logro.

**Instrucciones:** Favor elegir su respuesta con criterio objetivo, de manera que represente un acercamiento a la realidad. No dejar preguntas sin responder.

#### *Datos demográficos*

##### **P1** Rango de Edad

Menor de 20 años	
20 a 29 años	
30 a 39 años	
40 a mas años	

##### **P2** Género

Masculino  
Femenino

##### **P3** Antigüedad de la organización

0 a 2 años	
2 a 5 años	
5 a 10 años	
Mas de 10 años	

##### **P4** Estatus en la organización

Gerente propietario	
Gerente administrativo	
Gerente	
Otro cargo directivo	

### *Servicio al Cliente*

**P5** ¿Cuentan con un manual de procedimientos detallado, que incluya todas las solicitudes de los clientes?

No, no se cuenta con un manual	
Si, con poco detalle	
Si, con detalle promedio	
Si, con la mayoría de las solicitudes	
Si, para todas las solicitudes	

**P6** ¿Cuentan con un procedimiento detallado que incluya todos los reclamos/quejas de los clientes?

No, no se cuenta con un procedimiento	
Si, con poco detalle	
Si, con detalle promedio	
Si, con la mayoría de los reclamos	
Si, para todos los reclamos	

**P7** ¿Con que frecuencia se presentan solicitudes de clientes inconformes con un producto/servicio?

Casi nunca	
Raras veces	
Regularmente	
Frecuentemente	
Siempre	

**P8** ¿Las solicitudes de los clientes se resuelven dentro del tiempo estipulado?

No, nunca	
Raras veces	
Regularmente	
Frecuentemente	
Siempre	

**P9** ¿Existe una percepción de satisfacción por parte de los clientes?

No, nunca	
Raras veces	
Regularmente	
Frecuentemente	
Siempre	

## *Toma de Decisiones*

**P10** ¿La organización cuenta con una capacidad de identificar necesidades y situaciones?

No, nunca	
Raras veces	
Regularmente	
Frecuentemente	
Siempre	

**P11** ¿La organización cuenta con un protocolo amplio a seguir para la recopilación de información relacionada a sus necesidades?

No, nunca	
Raras veces	
Regularmente	
Frecuentemente	
Siempre	

**P12** ¿La organización implementa las acciones correspondientes al diagnóstico de las necesidades/situaciones posibles?

No, nunca	
Raras veces	
Regularmente	
Frecuentemente	
Siempre	

**P13** ¿Las decisiones tomadas siempre cumplen con las metas de la organización?

No, nunca	
Raras veces	
Regularmente	
Frecuentemente	
Siempre	

**P14** ¿Considera que se utilizan eficientemente los recursos de la organización en las tomas de decisiones?

No, nunca	
Raras veces	
Regularmente	
Frecuentemente	
Siempre	

### *Trabajo en Equipo*

**P15** ¿Existe una disposición de cooperación entre los colaboradores de la organización?

No, nunca	
Raras veces	
Regularmente	
Frecuentemente	
Siempre	

**P16** ¿Los colaboradores cumplen las funciones y responsabilidades de la organización de manera activa y compartida?

No, nunca	
Raras veces	
Regularmente	
Frecuentemente	
Siempre	

**P17** ¿Existe una cultura de colaboración en la organización?

No, nunca	
Raras veces	
Regularmente	
Frecuentemente	
Siempre	

### *Desarrollo de Personas*

**P18** ¿El personal de la organización tiene un mejor desempeño laboral con el paso del tiempo?

No, nunca	
Raras veces	
Regularmente	
Frecuentemente	
Siempre	

**P19** ¿La organización vela por la seguridad personal de los colaboradores?

No, nunca	
Raras veces	
Regularmente	
Frecuentemente	
Siempre	

**P20** ¿La organización fomenta el desarrollo profesional de los colaboradores?

No, nunca	
Raras veces	
Regularmente	
Frecuentemente	
Siempre	

**P21** ¿La organización brinda capacitaciones de calidad a los colaboradores?

No, nunca	
Raras veces	
Regularmente	
Frecuentemente	
Siempre	

**P22** ¿Con que frecuencia se implementan las capacitaciones de la organización?

Nunca	
Raras veces	
Regularmente	
Frecuentemente	
Siempre	

**P23** ¿El personal de la organización se encuentra motivado?

No, nunca	
Raras veces	
Regularmente	
Frecuentemente	
Siempre	

### *Orientación al Logro*

**P24** ¿Existe una cultura de tomar acciones/decisiones para lograr los resultados esperados de la organización?

No, nunca	
Raras veces	
Regularmente	
Frecuentemente	
Siempre	

**P25** ¿La organización les brinda información a los colaboradores acerca de los resultados de las acciones/decisiones anteriores?

No, nunca	
Raras veces	
Regularmente	
Frecuentemente	
Siempre	

**P26** ¿Los recursos de la organización son manejados para el éxito de la organización?

No, nunca	
Raras veces	
Regularmente	
Frecuentemente	
Siempre	

**P27** ¿La organización vela por el cumplimiento de compromisos adquiridos?

No, nunca	
Raras veces	
Regularmente	
Frecuentemente	
Siempre	

Muchas Gracias por su Colaboración.