

CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO CEUTEC

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

PROYECTO DE GRADUACIÓN

HABILIDADES GERENCIALES EN LAS MIPYMES DE TEGUCIGALPA

SUSTENTADO POR:

KARLA YAMILETH RAMÍREZ MARTÍNEZ

ROLANDO ANTONIO MEDINA PALACIOS

OSCAR ORLANDO CABALLERO ALVARADO

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.

JULIO, 2021

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

DIRECTORA ACADÉMICA CEUTEC

IRIS GABRIELA GONZALES ORTEGA

TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.

JULIO, 2021

HABILIDADES GERENCIALES EN 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 MEJIA ALVARENGA

TERNA EXAMINADORA:

LUDWING GUARDIOLA CASTILLO

MARÍA DEL SOCORRO MALDONADO

ROLANDO ARTURO CÁCERES MORENO

TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.

JULIO, 2021

DEDICATORIA

En primer lugar, quiero dedicar este proyecto a Dios por guiarme en cada paso de mi vida y por permitirme cumplir este logro para mí y mi familia; por darme fuerzas cuando sentí que no podía más y así culminar este proyecto con éxito. A mi madre por su apoyo incondicional y por creer en mí, aún, cuando para mí fue difícil de alcanzar; y por supuesto a mi amada familia: mi esposo Juan Sing por apoyarme siempre y no dejar de creer en mí, y a mis dos hijos Kaiden y Oliver Sing.

KARLA YAMILETH RAMÍREZ MARTÍNEZ

Dedico este proyecto de graduación primeramente a Dios por darme la sabiduría, guía, fuerza y capacidad para completar mi proceso estudiantil, a mi madre y padre (Q.E.P.D) por el amor que me han mostrado y por todos los sacrificios que hicieron desde que nací hasta este el cumplimiento de este momento, a mi amada esposa por creer en mí, apoyarme cuando pensaba en no continuar y por cada uno de sus valiosos consejos, todos y cada uno de ellos son mi inspiración en la vida para luchar a diario y dar la mejor versión de mí mismo, fue un largo viaje, lleno de altos y bajos, pero para el que cree todo le es posible y hoy soy testimonio vivo de ello.

ROLANDO ANTONIO MEDINA PALACIOS

En primer lugar, a Dios por haberme dado la fortaleza, perseverancia y la salud necesaria que a lo largo de este proceso fueron la clave para poder llegar a la culminación de esta meta tan anhelada en mi vida. Dedico este logro a mis tres hijos, Karen, Stefanie y Shawn que fueron un apoyo constante a lo largo de mi vida estudiantil gracias por su comprensión, su ayuda constante y apoyo moral que me sirvieron para no rendirme en las dificultades que se me fueron presentando a lo largo de la carrera.

OSCAR ORLANDO CABALLERO ALVARADO

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser fiel conmigo a largo de mi vida, porque pude alcanzar esta meta de mi vida. Agradezco a cada uno de los maestros que con su paciencia me apoyaron, y por los consejos que nos daban en las clases, de esforzarnos y de buscar siempre la excelencia. Agradezco a mis compañeros de proyecto Oscar Caballero y Rolando Medina. De igual forma a nuestro asesor, el doctor José Tráncito Mejía Alvarenga, por guiarnos y por su apoyo con este proyecto de graduación. Y por último al Centro Universitario Tecnológico CEUTEC, por darme la mejor enseñanza optima y necesaria, para lograr ser un mejor profesional.

KARLA YAMILETH RAMÍREZ MARTÍNEZ

Agradezco a Dios por darme la sabiduría y la fuerza para culminar esta etapa académica, a mis padres que fueron los primeros en creer en mí y decidieron sacrificar lo necesario para darme la oportunidad de superarme como profesional y persona, a mi amada esposa que ha sido mi motor para seguir hacia adelante y mi fiel consejera. A nuestro asesor de Tesis, Dr. José Tráncito Mejía por su guía, consejo oportuno, paciencia y entrega a lo largo del proceso de investigación y desarrollo del proyecto, a mis compañeros de Proyecto de Graduación por su esfuerzo y compromiso puestos en este proyecto, y a cada uno de los catedráticos que compartieron su conocimiento con pasión y entrega y me hicieron un mejor profesional.

ROLANDO ANTONIO MEDINA PALACIOS

Primeramente, agradezco a Dios porque me regalo la salud, la paciencia, la perseverancia y la oportunidad de cursar una carrera universitaria y poder decir el día de hoy lo logre, que sé que sin la ayuda de él y de la Virgen de Suyapa esto nunca hubiera sido posible. A mis hijos porque fueron un apoyo constante que siempre estuvieron ahí para apoyarme con la tecnología, que se me dificulto en algunos casos y estar siempre brindándome ánimos para seguir adelante y nunca rendirme.

A mis compañeros de clases, porque a pesar que la diferencia de edad es grande siempre me brindaron su apoyo y me tuvieron la paciencia y la tolerancia necesaria para poder trabajar con ellos y siempre salir adelante en los trabajos que se nos asignaban, hoy puedo decirles que lo logramos compañeros. Al Centro Tecnológico Universitario CEUTEC por poner a nuestra disposición catedráticos capacitados y brindarnos las herramientas necesarias para que en un futuro seamos líderes en nuestra sociedad y podamos poner en práctica todo lo aprendido a lo largo de estos años.

OSCAR ORLANDO CABALLERO ALVARADO

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de investigación tiene como objetivo investigar y analizar hallazgos sobre habilidades gerenciales que pueden tener los líderes de las MiPymes en Tegucigalpa. Se reconoce el aporte que las MiPymes ejercen sobre la economía en Honduras y se parte de esta premisa para iniciar con la investigación de este tema.

Se inicia con el planteamiento del problema que se menciona en el párrafo anterior, formulando los antecedentes, formulación del problema de investigación, las preguntas de investigación y se definen las variables independientes que se consideran relevantes para el tema de habilidades gerenciales de las MiPymes en Tegucigalpa; se elabora una justificación y las Delimitaciones del proyecto de investigación. Se definen los objetivos del proyecto y un marco teórico que sirve como base para la metodología y formulación de un cuestionario virtual, con una serie de preguntas para cada variable independiente del tema.

Con los datos arrojados por el cuestionario virtual, se elabora un análisis de cada pregunta que ayuda a conocer la perspectiva de los líderes y futuro líderes de las empresas en Tegucigalpa; adicional estos hallazgos ayudan a elaborar las conclusiones y recomendaciones del proyecto de investigación.

El enfoque en este tema de estudio, es debido a que se quiere conocer cuáles son esas habilidades gerenciales de los líderes que permiten que sus empresas permanezcan en el mercado competitivo de Tegucigalpa, además conocer como estos líderes elaboran estrategias que se adaptan para competir en este mercado que evolucionó debido a la pandemia.

RESUMEN

Este documento detalla un análisis de diagnóstico para conocer las habilidades gerenciales que poseen los líderes de las MiPymes enfocado en la ciudad de Tegucigalpa, M.D.C.

El enfoque de este estudio es conocer como los gerentes pueden mejorar estas habilidades de negociación, conocimiento estratégico, manejo de conflictos, teniendo espíritu emprendedor, toma de decisiones, apertura al cambio y trabajo en equipo, debido a que en Honduras la falta de estas habilidades limita la competitividad entre las MiPymes, a la vez reduce la capacidad de crecimiento.

Palabras claves: MiPymes, Habilidad gerencial, Diagnóstico.

ABSTRACT

This document details a diagnostic analysis to learn about the skills that managers and leaders possess focused on the city of Tegucigalpa, M.D.C.

The focus of this study is to know how managers can improve these negotiating skills, strategic knowledge, conflict management, having entrepreneurial spirit, decision-making, positive attitude towards change and teamwork. Due to the fact that in Honduras the lack of these skills limits' competitiveness among MSMEs, and in turn this causes a reduction in growth capacity.

Keywords: MSMEs, Management Skill, Diagnostics.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
	2.1 Antecedentes	4
	2.2 Planteamiento del Problema de Investigación	6
	2.2.1 Enunciado Del Problema	6
	2.2.2 Formulación del Problema.....	7
	2.3 Preguntas de Investigación	7
	2.4 Variables de Investigación.....	8
	2.5 Justificación	8
	2.6 Delimitaciones de la Investigación	10
3.	OBJETIVOS DEL PROYECTO	11
	3.1 Objetivo General.....	11
	3.2 Objetivos Específicos.....	11
4.	MARCO TEÓRICO.....	12
	4.1 Análisis de la Situación Actual	12
	4.1.1. Macroentorno	12
	4.1.1.1 Factores Políticos	14
	4.1.1.2 Factores Económicos	15
	4.1.1.3 Factores Sociales.....	16
	4.1.1.3.1 Educación.....	16
	4.1.1.3.2 Desigualdad y Género.....	17
	4.1.1.3.3 Niveles de Seguridad Ciudadana	18

4.1.1.4 Factores Tecnológicos	18
4.1.1.5 Factores Ecológicos	19
4.1.1.6 Factores Competitividad Empresarial	20
4.1.2 Microentorno.....	20
4.1.2.1 La rivalidad entre competidores.....	21
4.1.2.2 Amenazas de los nuevos competidores.....	21
4.1.2.3 Poder de negociación de los proveedores	22
4.1.2.4 Poder de negociación de los clientes	22
4.1.2.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos	22
4.2 Teorías de Sustento	23
4.2.1 Teoría 1: Gestión por Competencias.....	23
4.2.2 Teoría 2: Liderazgo Gerencial	28
4.2.3 Teoría 3: La Gerencia Integral.....	33
4.2.3.1 Estrategia.....	34
4.2.3.2 Cultura.....	34
4.2.3.3 Organización	34
4.3 Conceptualización.....	38
4.3.1 Habilidades de negociación	38
4.3.2 Conocimiento del pensamiento estratégico	38
4.3.3 Manejo de conflicto	39
4.3.3.1 Conflictos interpersonales.....	39
4.3.3.2 Conflictos intrapersonales.....	39
4.3.3.3 Conflictos organizacionales	39

4.3.4	Espíritu emprendedor.....	40
4.3.5	Capacidad de toma de decisiones	40
4.3.6	Apertura al cambio.....	41
4.3.7	Trabajo en equipo	42
5.	METODOLOGÍA Y PROCESOS.....	43
5.1	Congruencia Metodológica y Operacionalización de Variables.....	43
5.2	Enfoque y Métodos.....	49
5.2.1	Enfoque de la Investigación.....	49
5.2.2	Alcance de la Investigación.....	50
5.2.3	Diseño de la Investigación.....	50
5.3	Población y muestra.....	51
5.3.1	Población.....	51
5.3.2	Marco Muestral.....	52
5.3.3	Muestra.....	53
5.3.4	Cálculo del tamaño de la muestra.....	54
5.4	Unidad de Análisis.....	55
5.5	Técnicas e Instrumentos.....	55
5.5.1	Instrumentos.....	55
5.5.2	Cuestionario.....	56
5.5.3	Entrevista.....	56
5.6	Fuentes de información.....	56
5.6.1	Fuentes primarias.....	56
5.6.2	Fuentes secundarias	57

5.7	Limitaciones de la investigación.....	57
5.8	Cronograma de Trabajo	58
6.	RESULTADOS Y ANÁLISIS	60
6.1	Datos Demográficos de las MiPymes.....	60
6.2	Habilidades de Negociación	63
6.3	Conocimiento del Pensamiento Estratégico.....	67
6.4	Manejo de Conflicto	70
6.5	Espíritu Emprendedor	73
6.6	Capacidad de Toma de Decisiones	77
6.7	Apertura al Cambio.....	80
6.8	Equipo de Trabajo.....	83
7.	CONCLUSIONES	88
8.	RECOMENDACIONES.....	91
9.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	93
10.	ANEXOS	95
10.1	Cuestionario	95
10.2	Reporte de Directorio de Establecimientos Económicos en Francisco Morazán, Distrito Central (INE)	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Diagrama de Variables	8
Figura 4.1 Cinco fuerzas de Porter	21
Figura 4.2 La Gerencia Integral	33
Figura 5.1 Clasificación de las técnicas de muestreo	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 <i>Historia de las habilidades gerenciales</i>	4
Tabla 4.1 <i>Análisis del macroentorno empresarial para las MiPymes</i>	13
Tabla 4.2 <i>Marco legal que rige las MiPymes en Honduras</i>	14
Tabla 4.3 <i>Principales tipos de competencia</i>	23
Tabla 4.4 <i>Clasificación de las competencias según Spencer</i>	24
Tabla 4.5 <i>Según Levy-Levoyer, son competencias generales de un gerente</i>	25
Tabla 4.6 <i>Competencia para el liderazgo gerencial compendio</i>	26
Tabla 4.7 <i>Pasos para un eficaz crecimiento como jefe</i>	28
Tabla 4.8 <i>Habilidades gerenciales pueden ser</i>	32
Tabla 4.9 <i>Principio de contingencia</i>	35
Tabla 4.10 <i>Recursos que maneja un gerente integral</i>	36
Tabla 4.11 <i>Papeles del gerente integral</i>	37
Tabla 5.1 <i>Tabla de Congruencia Metodología</i>	43
Tabla 5.2 <i>Operacionalización de las variables</i>	45
Tabla 5.3 <i>Pasos del proceso de muestreo</i>	52
Tabla 5.4 <i>Detalle de la muestra</i>	54

Tabla 5.5 <i>Estimación de la muestra</i>	54
Tabla 5.6 <i>Cronograma de trabajo</i>	58
Tabla 6.1 <i>Resultados de la pregunta 1</i>	60
Tabla 6.2 <i>Resultados de la pregunta 2</i>	61
Tabla 6.3 <i>Resultados de la pregunta 3</i>	62
Tabla 6.4 <i>Resultados de la pregunta 1.1</i>	63
Tabla 6.5 <i>Resultados de la pregunta 1.2</i>	64
Tabla 6.6 <i>Resultados de la pregunta 1.3</i>	65
Tabla 6.7 <i>Resultados de la pregunta 1.4</i>	66
Tabla 6.8 <i>Resultados de la pregunta 2.1</i>	67
Tabla 6.9 <i>Resultados de la pregunta 2.2</i>	68
Tabla 6.10 <i>Resultados de la pregunta 2.3</i>	69
Tabla 6.11 <i>Resultados de la pregunta 3.1</i>	70
Tabla 6.12 <i>Resultados de la pregunta 3.2</i>	71
Tabla 6.13 <i>Resultados de la pregunta 3.3</i>	72
Tabla 6.14 <i>Resultados de la pregunta 4.1</i>	73
Tabla 6.15 <i>Resultados de la pregunta 4.2</i>	74
Tabla 6.16 <i>Resultados de la pregunta 4.3</i>	75
Tabla 6.17 <i>Resultados de la pregunta 4.4</i>	76
Tabla 6.18 <i>Resultados de la pregunta 5.1</i>	77
Tabla 6.19 <i>Resultados de la pregunta 5.2</i>	78
Tabla 6.20 <i>Resultados de la pregunta 5.3</i>	79
Tabla 6.21 <i>Resultados de la pregunta 6.1</i>	80

Tabla 6.22 <i>Resultados de la pregunta 6.2</i>	81
Tabla 6.23 <i>Resultados de la pregunta 6.3</i>	82
Tabla 6.24 <i>Resultados de la pregunta 7.1</i>	83
Tabla 6.25 <i>Resultados de la pregunta 7.2</i>	84
Tabla 6.26 <i>Resultados de la pregunta 7.3</i>	85
Tabla 6.27 <i>Resultados de la pregunta 7.4</i>	86
Tabla 6.28 <i>Resultados de la pregunta 7.5</i>	87

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 6.1 Datos demográficos, según la edad de los líderes consultados	60
Gráfico 6.2 Datos demográficos, género de los líderes consultados	61
Gráfico 6.3 Datos demográficos, situación actual del líder consultado.....	62
Gráfico 6.4 Estrategias negociación con clientes o proveedores.....	63
Gráfico 6.5 Proceso de Negociación.....	64
Gráfico 6.6 Comunicación con el cliente.....	65
Gráfico 6.7 Habilidad para generar estrategias para nuevos clientes	66
Gráfico 6.8 Posición en el Mercado.....	67
Gráfico 6.9 Creatividad.....	68
Gráfico 6.10 Iniciativas Estratégicas	69
Gráfico 6.12 Negociación con subalternos	70
Gráfico 6.13 Sobrellevar las preocupaciones y las de otras personas.....	71
Gráfico 6.14 Desacuerdos.....	72

Gráfico 6.15 Influencia con liderazgo al equipo de trabajo.....	73
Gráfico 6.16 Actitud proactiva ante los retos de la empresa	74
Gráfico 6.17 Iniciativa personal para la innovación del emprendimiento	75
Gráfico 6.18 Cambios de objetivos por reacciones del entorno	76
Gráfico 6.19 Procesos de la empresa cumplidos adecuadamente.....	77
Gráfico 6.20 Valor agregado por medio de la eficacia	78
Gráfico 6.21 Satisfacción del cliente basado en el impacto de la toma de decisiones	79
Gráfico 6.22 Tendencia al fracaso	80
Gráfico 6.23 Cambiar conductas para obtener un objetivo.....	81
Gráfico 6.24 Correlación del impacto entre la apertura al cambio	82
Gráfico 6.25 Escucha y da consejo a los miembros de su equipo.	83
Gráfico 6.26 Participación del equipo de trabajo.....	84
Gráfico 6.27 Reconocimiento al equipo de trabajo	85
Gráfico 6.28 Apoyo laboral	86
Gráfico 6.29 Trato justo y respetuoso a su equipo.....	87

1. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo especificar las habilidades gerenciales que poseen los empresarios de MiPymes en la ciudad de Tegucigalpa. Es importante reconocer que la mayor fuente de empleo en Honduras es por medio de las MiPymes, y que cada una de ellas se enfrentan con varios obstáculos para sobrevivir en el mercado de Honduras, con este proyecto se reconoce como los gerentes elaboran estrategias para obtener resultados para continuar compitiendo en este mercado competitivo.

Capítulo 2 En este capítulo se define los antecedentes de esta investigación haciendo referencia de un resumen de la historia sobre las MiPymes. Se define el planteamiento del problema de investigación haciendo énfasis en el enunciado del problema y formulación del problema, donde se expresa porque se genera este tema de interés en esta investigación.

Se describe las preguntas de investigación y se definen siete variables independientes que nos ayudan a definir cuáles son las habilidades gerenciales de un líder de MiPymes.

Se define la justificación del tema de investigación que es la razón de la investigación; y finalmente las delimitaciones del problema de investigación.

Capítulo 3 Este capítulo es donde se define el objetivo general del proyecto y los objetivos específicos de la investigación de habilidades gerenciales de las MiPymes en Tegucigalpa.

Capítulo 4 En este capítulo definimos el marco teórico, donde se expone el contenido del tema de investigación, haciendo un análisis de la situación actual sobre el tema de las MiPymes entorno a macroentorno por medio de un cuadro resumen de Pestel y el microentorno por medio de una figura de las cinco fuerzas de Porter.

Luego se presentan las teorías de sustento que son:

Teoría de gestión por competencia, Se apoya esta teoría con el libro de Martha Alles “Desempeño por competencias” definiendo cuales son las competencias, habilidades y características que los gerentes poseen para dirigir las empresas.

Teoría de liderazgo gerencial, para elaborar esta teoría se apoya con Martha Alles con su libro “como ser un buen jefe en 12 pasos” y Harold Koontz “Administración una perspectiva global y empresarial” donde se define los estilos de liderazgo y cuáles son los componentes y características de una líder de las empresas. También se define como se adapta al cambio y cómo influye a quien lo sigue.

Teoría de la gerencia integral, para esta teoría se apoya en Jean Paul Sallenave con su libro “La gerencia integral” que define la gerencia integral donde un líder maneja todas las facetas de una organización: estrategia, organización y cultura.

Por último, en este mismo capítulo se define la conceptualización de cada variable independiente que se investigan en este proyecto.

Capítulo 5 En este capítulo se define la metodología y procesos. En primer lugar, se presenta una tabla de congruencia metodológica; detallando el tema del proyecto, objetivo general, objetivos específicos y cuáles son las preguntas para el cuestionario.

También incluye un cuadro de operacionalización de las variables independientes, detallando la definición del capítulo 4, la definición operacional, los indicadores que se medirán en cada variable y cuál es la pregunta que corresponde a cada indicador.

Por medio del enfoque de investigación se detalla el enfoque, alcance y diseño de esta investigación. Luego se define de la población y la muestra que se considera importante para reflejar resultados necesarios para elaborar análisis y recomendaciones. La muestra que se utiliza es para una población finita ya que se conoce la cantidad de MiPymes en Tegucigalpa.

Se formula un cuestionario virtual donde se elaboran preguntas enfocadas a profundizar sobre las variables antes descritas; con el objetivo de conocer las habilidades, conocimientos, estrategias y aptitudes de los empresarios; con la información recaudada se elaboran conclusiones y recomendaciones que apoyen a identificar estas variables.

Por último, se elabora una tabla que contiene un cronograma de trabajo donde se organiza por semana las actividades a realizar en el proyecto; se detalla la descripción de cada actividad; todas las actividades se detallan que se hacen de forma virtual; y por último se detallan los días que se deben trabajar para cumplir con los tiempos de entrega de cada avance.

Capítulo 6 Se presenta los resultados de cada respuesta, conforme a los hallazgos por medio de una tabla de resumen con un gráfico. Adicional se detalla un análisis de cada respuesta de acuerdo a cada pregunta.

Capítulo 7 En este capítulo se definen las conclusiones y recomendaciones de este proyecto de investigación. Donde se exponen los hallazgos y recomendaciones para presentar oportunidades de mejora sobre este tema.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Antecedentes

En Honduras es conocida la diversidad de debilidades de materia estructural que ejercen una limitante en la competitividad entre las MiPymes, reduciendo la capacidad de crecimiento y por ende la supervivencia de la misma, esto da como resultado el declive de muchas de ellas.

Ibielsky (1997) afirma: “Las pequeñas empresas hacen parte de un sistema poderoso consolidado, cuyo fundamento es la competencia en una economía de mercados que busca la eficiencia permanente” (p.11).

“Las habilidades gerenciales están conformadas por el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, comportamientos y aptitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones” (Longenecker, Moore, Petty & Palich, 2009, p.15).

Tabla 2.1 *Historia de las habilidades gerenciales*

Periodo	Elementos Históricos
Siglo XX	“El interés de las organizaciones estuvo centrado en torno a cómo incrementar la productividad de la organización procurando el bienestar del individuo”. ^a
Inicios del siglo XXI	Se volvió sumamente importante el desarrollo y despliegue de habilidades o competencias en los trabajos, convirtiéndose en una necesidad para las personas y las empresas. El campo de juego gerencial ha cambiado, por ende, la gerencia del siglo XXI requiere un perfil de administrador-gerente diferente. Este nuevo gerente se debe tornar líder y administran, la gente se lidere, se gerencia, por este el gerente líder del siglo XXI se debe formar, capacitar, entrenar en aquellas habilidades-competencias requeridas por este nuevo entorno. ^b

Fuente: ^a (Gibson, Ivancevich y Donelly 2001). ^b (Crissien, 2005)

Actualmente existe una latente necesidad de implementar habilidades gerenciales en las MiPymes, con la finalidad de analizar desde la perspectiva de la alta gerencia organizacional y desde la perspectiva de estudiantes egresados de administración de empresas el desempeño-resultado positivo o negativo que se obtiene de la implementación realizada.

Las organizaciones han decidido apostar a la promoción del cambio en las habilidades gerenciales del talento humano que tienen, apuntando al desarrollo y potencialización de las competencias gerenciales generando un aumento en la productividad.

Hoy en día, las habilidades personales, interpersonales y directivas o gerenciales para la gestión tienen mayor importancia cada vez más dentro de las empresas.

Goyal (2013) afirma: “Las personas con excelentes habilidades personales llegan a la cima de su eficacia personal y de su organización, dado que las habilidades interpersonales permiten a los trabajadores interactuar con éxito en trabajos cada vez más desafiantes sometidos al entorno cambiante” (p.16).

“El mundo cambiante de hoy requiere gerentes con habilidades indispensables para lograr resultados competitivos: Excelentes interrelaciones con sus colaboradores, proveedores, clientes y todos aquellos que intervienen en la cadena de valor” (Zahra, Neubaum & Naldi, 2007, p. 24).

Como conclusiones de los estudios realizados han detallado y calificado la importancia del desarrollo de competencias gerenciales como un imperativo estratégico de la empresa, es decir, las habilidades de la gerencia son clave para que se dé una gestión eficaz de la Innovación más Desarrollo (I+D), en donde no resulta suficiente la capacidad técnica para considerarse un gerente eficaz de la I+D (Samujh & El-Kafafi, 2010).

2.2 Planteamiento del Problema de Investigación

El desarrollo de las habilidades gerenciales por parte del recurso humano de una empresa está altamente relacionado con el desempeño y rendimiento que las MiPymes puedan obtener. Diversos factores generan incidencia en el desarrollo de esta gestión con resultados positivos o negativos, es necesario identificar la relación entre estas variables, su correcta aplicación y la observación de su desarrollo al implementarlo.

2.2.1 Enunciado Del Problema

Las MiPymes son micro, pequeñas y medianas empresas que en gran parte son la fuente generadora de empleo en Tegucigalpa y punto clave en el desarrollo económico del país, uno de los problemas más grandes hoy en día es que no cuentan con el suficiente apoyo, ya sea gubernamental o privado, tienen poco acceso a crédito financieros y asesorías para poder hacer crecer su pequeño negocio y capacitar a su capital humano.

Estas dificultades se dieron a conocer a raíz de la crisis sanitaria que estamos pasando en el país a causa del COVID19 en donde las MiPymes han estado realizando su máximo esfuerzo para sobreponerse y mantenerse en el mercado, los confinamientos convirtieron a la digitalización como un instrumento de apoyo para mantenerse a flote y salir de esta crisis muchas de estas empresas no estaban preparadas y se vieron afectadas drásticamente, motivando a los empresarios a reinventarse con sus estrategias de negocios y de ventas para no tener un impacto en la reducción de sus ingresos, baja productividad y un bajo crecimiento. Las MiPymes cuentan con un capital humano con un alto potencial, pero no han sabido capacitar y motivar para tener un plan de contingencias para este tipo de eventos sanitarios.

Las MiPymes se enfrentan a amenazas que cuestionan su capacidad de subsistencia en el medio o sector en el que se desenvuelven, debido a que carecen de capacitaciones para incrementar sus habilidades gerenciales y de esta manera volverse más competitivas, ya que muchas de las MiPymes mueren debido a varios factores como ser la falta de capacidad de negociación, no están preparados para abrirse a los cambios, el espíritu emprendedor que poseen cuando tienen la idea

de iniciar su negocio se van fugando mediante la empresa va madurando y no van alcanzando los objetivos que se propusieron, estos entre otras factores van ocasionando que la pequeña o mediana empresa desaparezcan.

2.2.2 Formulación del Problema

Descritos los factores anteriores que afectan el buen desarrollo de las habilidades gerenciales se identifican los siguientes puntos como determinantes para que los resultados obtenidos sean positivos, la falta de capacitación al capital humano, estrategias de crecimiento del negocio e inexistencia de un plan preventivo para cualquier eventualidad que genere una baja en la economía de las MiPymes.

2.3 Preguntas de Investigación

2.3.1 ¿Cómo se pueden describir las habilidades gerenciales de las MiPymes de Tegucigalpa?

2.3.2 ¿Cómo se puede describir las habilidades de negociación en las MiPymes de Tegucigalpa?

2.3.3 ¿Cómo se puede describir el conocimiento del pensamiento estratégico en el contexto de las MiPymes de Tegucigalpa?

2.3.4 ¿Cómo se describe el manejo del conflicto en el contexto de las MiPymes de Tegucigalpa?

2.3.5 ¿Cómo se puede describir el espíritu emprendedor en el contexto de las MiPymes de Tegucigalpa?

2.3.6 ¿Bajo qué criterios se toman decisiones en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa?

2.3.7 ¿Cómo se puede describir la apertura al cambio en el contexto de las MiPymes de Tegucigalpa?

2.3.8 ¿Cuál es la importancia del trabajo en equipo para el crecimiento de una MiPyme?

2.4 Variables de Investigación

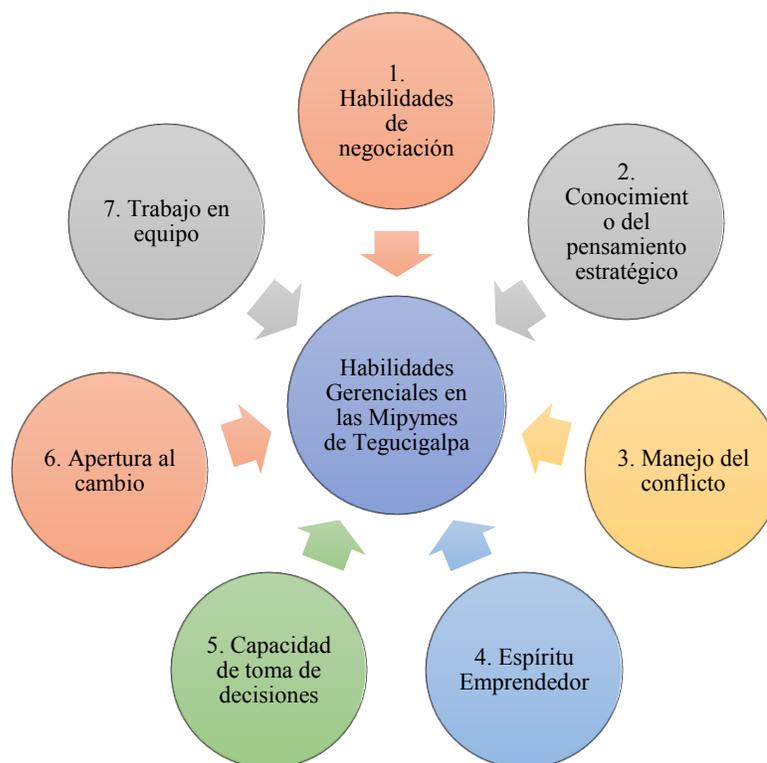


Figura 2.1 Diagrama de Variables

2.5 Justificación

Esta investigación se desarrollará con base a los criterios de los propietarios de las MiPymes en Tegucigalpa y dar a conocer las habilidades que poseen para dirigir y cómo evolucionan para sobrevivir en el mercado.

De acuerdo a Hernández (2014), se debe plantear la justificación de una investigación por los siguientes criterios:

Conveniencia: ¿Qué tan conveniente es la investigación? Esta investigación es para determinar si las habilidades detalladas en este informe son relevantes para que un gerente de una MiPymes, lleven a la empresa al éxito. También se usará la información obtenida para conocer cuáles pueden ser las áreas de mejora para una Mime y que cualidades necesita fortalecer como gerente.

Relevancia Social: Describe la trascendencia social de la investigación. El impacto de esta investigación es proporcionar información valiosa y necesaria a la comunidad universitaria de Unitec - Ceutec. A la vez, ofrecerá conocimiento a los involucrados para poner en práctica las habilidades aquí descritas.

Implicaciones Prácticas: Describe como la investigación solucionará o cual será el impacto significativo para resolver posibles problemas planteados en esta investigación. En esta investigación se podrá concretar como las variables gerenciales descritas anteriormente, ayudan a los gerentes a crear empresas sustentables, o caso contrario, a como la falta de practica de estas variables llevan al fracaso de las empresas.

Valor Teórico: Esta investigación será de importancia porque se podrá aumentar el conocimiento sobre el tema de habilidades gerenciales y aportará significativos resultados a futuras investigaciones sobre este tema. Aplicaremos conocimientos adquiridos durante en los estudios universitarios, y si en Tegucigalpa, los gerentes conocen y aplican las habilidades gerenciales.

Utilidad Metodológica: El método de investigación es cuantitativo y cualitativo, porque se define un problema, recopilación y análisis de datos, resultados y conclusiones; esta investigación servirá para analizar los datos recolectados y elaborar conclusiones acertadas respecto al tema de investigación.

2.6 Delimitaciones de la Investigación

En la presente investigación consideraron los siguientes aspectos:

Criterio Geográfico: Empresas MiPymes de Tegucigalpa

Criterio Temporal: Se lleva a cabo en el segundo trimestre del año 2021, integrado por los meses de abril, mayo y junio

Criterio de clasificación: Propietarios de empresas contempladas como MiPymes en el casco urbano; como ser centros comerciales, locales en calles principales, restaurantes, etc.

3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

3.1 Objetivo General

Realizar un diagnóstico de las habilidades gerenciales en el contexto de las MiPymes de Tegucigalpa, considerando sus habilidades de negociación, conocimiento del pensamiento estratégico, manejo del conflicto, espíritu emprendedor, capacidad de toma de decisiones, apertura al cambio y el trabajo en equipo.

3.2 Objetivos Específicos

3.2.1 Describir las Habilidades Gerenciales de las MiPymes de Tegucigalpa

3.2.2 Describir las habilidades de negociación en el contexto de las MiPymes de Tegucigalpa.

3.2.3 Describir el conocimiento del pensamiento estratégico en el contexto de las MiPymes de Tegucigalpa.

3.2.4 Describir el manejo del Conflicto en el contexto de las MiPymes de Tegucigalpa.

3.2.5 Describir el espíritu emprendedor en el contexto de las MiPymes de Tegucigalpa

3.2.5 Describir qué criterios son importantes para la toma de decisiones en las MiPymes de Tegucigalpa.

3.2.7 Describir los factores que determinan una apertura al cambio para las MiPymes de Tegucigalpa.

3.2.8 Describir el trabajo en equipo para el crecimiento en el contexto de las MiPymes de Tegucigalpa.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 Análisis de la Situación Actual

4.1.1. Macroentorno

El éxito o fracaso de una MiPymes depende de la capacidad para adaptarse a los cambios del entorno, por eso es necesario el conocimiento profundo del entorno competitivo, así como de las capacidades de la propia empresa para poder responder y obtener una ventaja de los cambios que se producen en el mismo.

Para identificar a profundidad cuales son los factores que tienen o han tenido especial influencia en el rubro de las MiPymes en Tegucigalpa utilizaremos la herramienta básica de análisis PESTEL.

La puesta en marcha de una empresa o de una nueva unidad de negocio requiere de un conocimiento detallado del contexto en el que se va desenvolver. Existen numerosos factores externos que consideran su funcionamiento. De ahí el análisis de entorno sea la clave para conocer las tendencias futuras y definir su entorno y con antelación la estrategia empresarial a seguir. Un instrumento de gran utilidad para cumplir con este objetivo es la matriz PEST o PESTEL que permite realizar una investigación pormenorizada de los asuntos que más influirán en el desarrollo de su actividad o proyecto que se quiere impulsar. Por el valor de la información que arroja y lo práctico que resulta su uso este modelo de estudio es una herramienta empresarial utilizada en todo tipo de organizaciones.

PEST es un tipo de análisis utilizado en la gestión estratégica la cual toma en cuenta los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos (PEST). Fue acuñado por primera vez por Francisco Aguilar (1967) en su libro “Análisis del Entorno Empresarial”. Este análisis también incluye muchas veces los factores legales y ambientales creando así un análisis PESTEL. “EL” fue introducido por los teóricos Liam Fahey y Narayanan. V.K en 1986 con la publicación de un ensayo sobre marketing titulado “Análisis macro- ambiental en gestión estratégica”.

Frecuentemente combinado con el modelo de las cinco fuerzas de Michael. Porter y el análisis Swort de Albert Humphrey, el análisis PESTEL es una herramienta útil para comprender la demanda /descenso del mercado, posiciones comerciales actuales y oportunidades/obstáculos potenciales, así como a orientar la dirección y la posición del negocio de forma sencilla, sistemática y pautada.

Tabla 4.1 *Análisis del macroentorno empresarial para las MiPymes*

Factores	Descripción
Políticos	Factores en materia normativa que afecten el crecimiento o las inversiones de las MiPymes en el país, los cuales serán programas de financiación, tratados comerciales.
Sociales	Situación demográfica, estilo de vida de los emprendedores, movilidad laboral, factores sociales y culturales.
Ecológicos	Actitud ecológica, preocupación por el calentamiento global y variables relacionadas con el medioambiente.
Económicos	Situación Económica del país a nivel de producción nacional o PIB, políticas de empleo y desempleo, nivel de impuestos, nivel de inflación, que afecten las MiPymes.
Tecnológicos	Programas y ayudas a la inversión tecnológica, accesos a nuevas plataformas e innovación tecnológica.
Competitividad Empresarial	Capacidad Directiva, Diferenciación en la producción o prestación de servicio, Capacidad Innovadora, Capacidad del Capital Humano, entre otras.

Fuente: (DEUSTO, 2020)

4.1.1.1 Factores Políticos

La micro, pequeña y mediana empresa constituyen un sector importante, como fuentes generadoras de nuevas oportunidades de empleo, como factor significativo para el incremento de la producción; un medio de realización de la persona humana; una fuente de estabilidad, seguridad y educación para los sectores más vulnerables del país; y un medio para fomentar la cohesión social de las comunidades urbanas y rurales.

El interés nacional es la implementación de políticas, programas y proyectos de financiamiento, apoyo tecnológico, capacitación y de gestión de mercados, para el sector de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MiPymes), rurales y urbanas, en las condiciones apropiadas a las capacidades y requerimientos de desarrollo equitativo del referido sector, las que están incorporadas en la Política para Apoyo a la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MiPymes).

Por lo antes descrito se crearon en el país diferentes leyes para apoyar a las pequeñas empresas y entre ellas son las que detallaremos a continuación:

Tabla 4.2 *Marco legal que rige las MiPymes en Honduras*

No	Ley
1	Ley para el Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
2	Ley de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa.
3	Ley del Sector Social de la Economía
4	Ley para la Protección Beneficios y Regularización de la Actividad Informal.
5	Ley para la generación de empleo, Fomento a la iniciativa empresarial, Formalización de negocios y Protección a los derechos de los Inversionistas.

Fuente: (Judicial, B. E., 1997) Ley del Sector Social de La Economía

El Congreso de la República aprobó un decreto que busca, en teoría, beneficiar a 300,000 micro, pequeñas y medianas empresas, con la constitución de un fondo de garantía por un monto de 4,500 millones de lempiras (cerca de 180 millones de dólares), en la cual se pretende apoyar a los microempresarios que han sido afectados por la pandemia. (CRITERIO.HN, 2020)

4.1.1.2 Factores Económicos

El Gobierno de la República ha realizado una serie de acciones debidamente planificadas, para promover la creación y ampliación de la actividad de la industria, del comercio y de los servicios de valor agregado, con el propósito de generar un movimiento económico que se traduzca en generación de riqueza tanto para los empresarios como para sus colaboradores, lo cual se traduce en mejores condiciones de vida para las personas y generación de oportunidades para el mercado laboral hondureño actual y futuro. (GACETA, 2018, pág. 15)

Según estudios realizados por el BID el 79% de los dueños de las MiPymes se encuentran ubicadas en un edificio comercial, el 8% en una vivienda con una instalación especial y el 7% en una casa con un lugar específico.

En la actualidad por diferentes situaciones que ha pasado el país como ser la pandemia y que esta ha generado incrementación en los precios de la mayoría de los insumos, alquileres, dificultad para pagar los servicios públicos, debido a las pocas utilidades que han generado estos últimos años, lo cual ha dificultado la supervivencia de las micro, pequeñas y medianas empresas, y que ponen en evidencia las habilidades gerenciales que estas poseen.

Una de las acciones que se están tomando para ayudar a las MiPymes en el país y que estas logren salir a flote y reconociendo que las MiPymes son parte fundamental del tejido productivo y del empleo de Honduras, representando más de 70% por ciento del empleo del país, por lo cual el BID ha creado un programa Global de Crédito para la Defensa del Tejido Productivo y el empleo apoyará la sostenibilidad financiera de corto plazo de las MiPymes hondureñas y promoverá su recuperación económica, mediante el acceso a financiamiento de capital trabajo. (BID, 2020)

La pandemia demostró las decisiones equivocadas, ausencia de políticas públicas sanitarias y de un plan anticrisis oportuno, además de desnudar la corrupción pública, pero por otro lado también mostro la capacidad de reinventarse en medio de la crisis ya que tuvieron innovar, hacer reingeniería.

A la batalla que libran las microempresas para salir adelante, se suma otra, la de miles de empleados que han sido suspendidos porque las empresas cerraron o simplemente no pueden pagar sus salarios. El Ministerio de Trabajo fija esa cifra en unos 126,000, mientras que el Consejo Hondureño de la Empresa Privada (Cohep) habla de 200,000. El presidente de la Federación Nacional de Trabajadores Nacionales de Honduras (Fesitrnh), José Dolores Valenzuela, dijo a Expediente Público que la cifra entre despedidos y suspendidos podría alcanzar al millón de personas.

Con la aparición de la pandemia del coronavirus (COVID-19) el Observatorio del Mercado Laboral (OML), estima que la tasa de desempleo aumentará a 9.5% en 2020, lo que significaría que el sector productivo hondureño perdería alrededor de 140,000 puestos de trabajo adicionales a los que tradicionalmente pierde cada año, sumado a 240,000 empleos que se perdieron en 2019, se estima una pérdida total de alrededor de 350,000 empleos. Así lo señala un informe de la Secretaría de Trabajo denominado “Análisis del Mercado Laboral de Honduras”, presentado en junio de 2020. (EXPEDIENTE PÚBLICO, 2020)

4.1.1.3 Factores Sociales

4.1.1.3.1 Educación

En Tegucigalpa, así como en todo Honduras a lo largo del ciclo de vida de la educación son pocos los centros educativos que fomentan un espíritu emprendedor y llamar a los ciudadanos a que se han líderes en la vida.

Los centros de formación técnica parecen focalizarse más en la producción de técnicos trabajadores que en agentes emprendedores. Según una evaluación realizada por la Fundación Banhcafé, solo 4 de cada 100 egresados de los centros técnicos vocacionales (institutos de segunda enseñanza) aspiraban a ser empresarios. (COHEP, EVALUACIÓN DEL ENTORNO DE EMPRESAS SOSTENIBLES, 2013)

La promoción de una cultura de emprendimiento en Honduras sufre de una insuficiente atención en los planes educativos. El currículo nacional básico se elaboró hace más de una década (2001) y solo tiene una referencia genérica al desarrollo de competencias para el emprendimiento. Dicho enfoque no cuenta con iniciativas para identificar y canalizar los jóvenes emprendedores dentro de suficientes esquemas de capacitación específica y de servicios de acompañamiento a los emprendedores con potencial. Se carece así de enfoques de identificación e integración de los jóvenes emprendedores desde etapas tempranas en el sistema educativo básico y medio.

En relación a las instituciones específicamente dedicadas a la formación técnica, Honduras tiene dos grandes instituciones de formación técnica: el Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP) y el Centro Asesor para el Desarrollo de Recursos Humanos (CADERH).

Si bien las empresas consideran importante la capacitación de sus empleados, solo el 36.3% de las registradas y el 23.8% de las no registradas ofrecen algún tipo de formación a sus trabajadores. Esto puede explicarse por el hecho de que las empresas temen invertir en un recurso humano que finalmente puede emigrar hacia otra empresa o al exterior del país, con lo cual la inversión no reportaría beneficios.

4.1.1.3.2 Desigualdad y Género

La participación femenina en la población económicamente activa es 36%, un nivel inferior al promedio centroamericano (41%). Dicha inequidad de participación en el empleo contribuye también a que 41.9 % de las mujeres recurran a trabajos en la economía informal, generalmente en condiciones de precariedad.¹⁸⁰ La discriminación que dificulta el acceso de las mujeres al mercado de trabajo formal se materializa de diferentes formas incluyendo más difícil acceso al financiamiento y a la educación terciaria.

4.1.1.3.3 Niveles de Seguridad Ciudadana

Las condiciones políticas, del estado de derecho y de las instituciones públicas han abierto un espacio donde la seguridad ciudadana se deteriora. Según el Instituto Universitario en Democracia Paz y Seguridad (IUDPAS), la tasa de homicidios alcanza 85.5 homicidios por cada 100 mil habitantes. El problema se concentra sobre todo en las regiones norte, occidente y centro en tanto que la costa oriental y el extremo sudoeste muestran indicadores bajos.

El Banco Mundial ha estimado que una reducción del 10% en la tasa de homicidios podría impulsar un crecimiento del ingreso anual per cápita del 0,7% en Honduras¹⁹⁴. El reexamen de la estrategia contra la inseguridad es por lo tanto una necesidad central desde diversos puntos de vista y como elemento clave para la promoción del desarrollo empresarial. Sin una estrategia que confronte el problema en forma integral el entorno de empresas continuará siendo afectado por dichos factores.

4.1.1.4 Factores Tecnológicos

La aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) es un elemento fundamental para propiciar un aumento en la competitividad de las empresas, así como para generar cambios positivos en la gestión y organización de los procesos de producción. En los últimos años Honduras ha logrado incrementar el acceso y uso de las TIC (ej. uso de telefonía móvil y acceso a internet de banda ancha) a través de la relativa liberalización del sector de las telecomunicaciones y programas de cooperación internacional. Además, está surgiendo un sector de empresas productoras de software que ha logrado colocar su producción en el extranjero y presenta una dinámica interesante. Sin embargo, aún quedan obstáculos a remover. La utilización de TICs continúa en niveles muy bajos, lo cual en parte se debe a la falta de infraestructura adecuada y la poca prioridad del sector público por promover estas tecnologías. Además, las políticas aplicadas actualmente son percibidas poco efectivas.

Según la Ley de Fomento Competitividad a la pequeña, en el artículo 49 esta ley apoya el fomento a una mayor cultura empresarial, la promoción de intercambios empresariales, el apoyo de asistencia técnica y financiera a nuevos empresarios, la difusión de información sobre actores, servicios, fuentes de recursos y, principalmente la incorporación de los microempresarios a la economía formal.

SENPRENDE (2019) afirma: que existe alrededor de 500,000 empresas en el país, donde el 95% tiene hasta cinco empleados clasificados como micro empresas. Según datos de la OCDE para Centroamérica y Caribe tres de cada cuatro MiPymes cierran antes de los dos años tras su creación; un incremento de casi el 20 por ciento en relación hace diez años, El principal motivo del fracaso empresarial se atribuye que el hábito de los consumidores se ha trasladado de la calle al comercio electrónico, donde un 70 % realiza su proceso de compra; mientras que sólo un 10 % de las MiPymes hondureñas es visible en internet. Según un reporte de Google Latinoamérica. (pág. 6)

4.1.1.5 Factores Ecológicos

Las empresas hondureñas son altamente vulnerables a los desastres naturales y otros factores medioambientales. Los fenómenos que más afectan a Honduras son las inundaciones, precipitaciones y tormentas y los deslizamientos de tierra. El Huracán Mitch (1998), por ejemplo, ocasionó graves pérdidas al sector agropecuario al afectar más del 29% de las tierras aptas para sembrar, además de ocasionar pérdidas por más de US\$ 3,793.6 millones, de los cuales 2,031.4 millones fueron en el sector agropecuario

Distintos indicadores dan cuenta de esta vulnerabilidad. Según el Índice de Riesgo Climático, Honduras registra 60 eventos entre 1992 y 2011, y un promedio de pérdidas económicas del 2.8% del PIB, convirtiéndose en uno de los países con mayores eventos climatológicos y pérdidas económicas. Por su parte, en el Índice de Exposición a Desastres del BID, el cual clasifica el nivel de exposición de los países latinoamericanos a desastres naturales en categorías, Honduras ocupa el tercer lugar, en la categoría de país más expuesto. Claros ejemplos del impacto de estos fenómenos se pudieron observar en los últimos meses del año 2020 con los fenómenos naturales ETA y IOTA.

4.1.1.6 Factores Competitividad Empresarial

La competitividad Empresarial se basa en que las MiPymes se tienen que estar reinventando debido a que cada día salen más empresas en el mismo rubro por lo cual como empresas le tienen que dar un valor agregado a sus productos y estar a la vanguardia y de esta manera generar buenas utilidades.

La Competitividad depende de factores más específicos a las capacidades de la empresa, como la diferenciación de productos; la calidad; el diseño; disponibilidad de servicios de información de mercados; mecanismos de certificación y normalización; posibilidad de entregas a tiempo; y, servicios post-venta. Las reformas estratégicas encaminadas a elevar la productividad, especialmente en el sector agropecuario, tienen una prioridad muy alta y contribuyen de manera directa a mejorar la posición de competitividad de las empresas.

A la vez, la propuesta reconoce que existen dentro del mismo marco conceptual, factores externos a la empresa que son cruciales para contribuir a la posibilidad de que las metas de productividad y competitividad de la sociedad en su conjunto se alcancen exitosamente y en este entendido, el tratamiento de la política macroeconómica, la política comercial, la defensa de los derechos de propiedad, el entorno de competencia y los factores político-sociales, son incorporados como elementos del entorno y las reformas que en estos ámbitos se recomiendan, tienen el propósito de contribuir a un ambiente favorable a las iniciativas y proyectos emprendedores, propiciando un clima de negocios amigable al crecimiento económico y a la generación de empleo decente mediante la creación de empresas, fortalecimiento de su sostenibilidad y mejoramiento de su supervivencia, sobre todo de las MiPymes. (COHEP, 2013)

4.1.2 Microentorno

Las cinco fuerzas de Porter. Este análisis se enfoca en el microentorno que rodea la empresa a la cual se le va a realizar el estudio, en 1980 su creador Michael E. Porter dio a conocer su punto de vista por medio del libro "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", donde asegura que existen cinco fuerzas que establecen la estabilidad de la empresa a largo plazo.

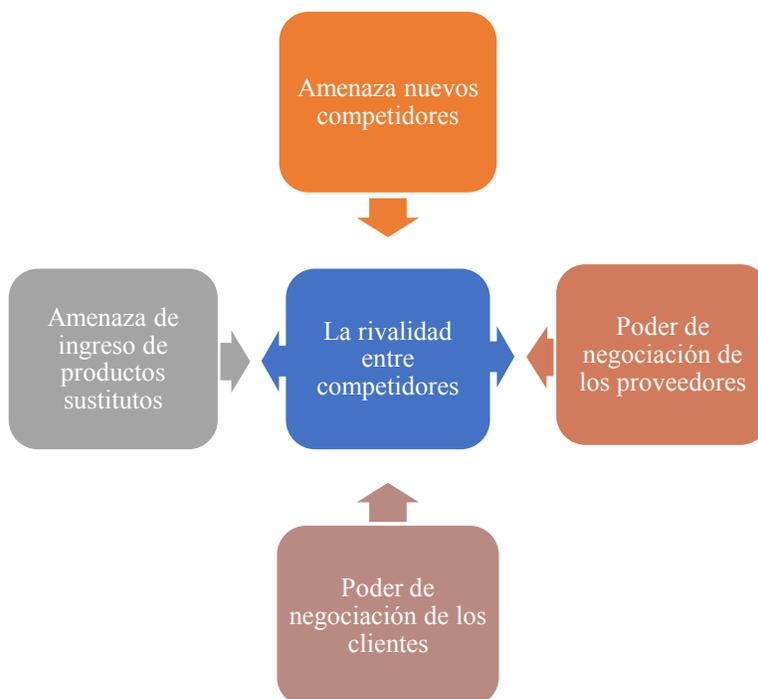


Figura 4.1 Cinco fuerzas de Porter

Fuente: (Thompson 2012)

A continuación, se explica las 5 fuerzas según Porter

4.1.2.1 La rivalidad entre competidores

En esta fuerza se analizan los competidores, donde se verifica que tan difícil es competir con las principales corporaciones que tienen una posición en el mercado, allí se analizan los costos, promociones, publicidad, entre otros, que pueden dar un plus a la empresa.

4.1.2.2 Amenazas de los nuevos competidores

El segmento es llamativo para que nuevos participantes ingresen al mercado y de esta forma se tomen una proporción de este.

4.1.2.3 Poder de negociación de los proveedores

En esta fuerza se analizan los proveedores, sus precios, tamaño de pedido, que tanta fuerza tiene en el mercado el sector de los proveedores y que productos sustitutos se pueden utilizar.

4.1.2.4 Poder de negociación de los clientes

El mercado no es seductor si en este se encuentran más productos que pueden sustituir lo que la empresa ofrece, se debe analizar los precios de dichos productos y que diferenciado puede ofrecer la empresa.

4.1.2.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Se deben analizar qué productos sustitutos pueden existir en el mercado y en condiciones está, (precio, calidad, tecnología etc.).

Las anteriores fuerzas ayudan a la empresa a establecer una posición en la industria haciéndola más fuerte a los ataques de la competencia, dichas fueras ayudan a las empresas a crear estrategias que le permitan lidiar con la competencia y a crecer. (Rojas.T, 2018).

De acuerdo con la explicación anterior, esta teoría se aplicará en esta investigación con el fin de realizar en análisis de variables del microentorno directamente relacionadas con el giro de las MiPymes y/o la categoría de productos que ofrecen.

4.2 Teorías de Sustento

4.2.1 Teoría 1: Gestión por Competencias

Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación. Las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo. (Alles, 2005, p. 78)

Esta definición se acerca a las características de un líder exitoso y sobre todo que desarrolle el crecimiento de su empresa. En este mundo que constantemente está cambiando, como gerentes o líderes debemos adoptar el cambio y emplear estrategias para ser competitivos en el mercado.

Tabla 4.3 Principales tipos de competencia

Competencia	Descripción
1. Motivación	Se considera para este proyecto que los emprendedores son personas motivadas por la pasión de lo que hacen, usan sus talentos para hacer un producto o servicio de una cualidad en la que sobresalen y le dan ese ingrediente que se distingue sobre los demás, proponiéndose constantemente metas u objetivos.
2. Características	Entre las características que sobre sale en estas personas que lideran las MiPymes son personas que son muy agiles y tienden a resolver situaciones con eficiencia. Si esta persona no tiene lo que se detalla en este inciso, de hecho, no podrá ejercer el rol de un líder exitoso.
3. Concepto de uno mismo	Las personas que ocupan estos puestos de gerente son personas seguras de sí mismas, saben lo que tienen como objetivo y trabajan para lograrlo. Estas personas deben estar seguras de sí mismas en todos los aspectos, porque de lo contrario van a fracasar en esa debilidad.

4. Conocimiento	Esta característica de competencia es muy importante porque los líderes de empresas, deben estar en constante aprendizaje de conocimiento, porque vivimos en un mundo que cambia constantemente y la tecnología nos va ayudando a hacer las tareas más fáciles en las empresas o en los hogares.
5. Habilidad	En este tipo de competencia de un gerente se puede determinar como la capacidad de realizar tareas físicas o mentales. Dicho esto, se deduce que un gerente además de las competencias anteriores deber ser hábil en cualquiera de las tareas que se presenta.

Fuente: (Alles, 2005)

Al desarrollar cada una de los tipos de competencia gerencial, un líder debe ser capaz para guiar un equipo de trabajo, que cada miembro del equipo pueda captar la misión y objetivos que el gerente pretende alcanzar. Por supuesto que hay competencias que se pueden aprender como la destreza y el conocimiento, pero para que un gerente tenga éxito debe tener ser naturalmente

Tabla 4.4 *Clasificación de las competencias según Spencer*

Competencia	Habilidades
Competencias de logro y acción	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al logro. - Preocupación por el orden, la calidad y la precisión. - Iniciativa. - Búsqueda de información.
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Entendimiento interpersonal. - Orientación al cliente.
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> - Influencia e impacto. - Construcción de relaciones. - Conciencia organizacional.

Competencias gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de personas. - Dirección de personas. - Trabajo en equipo y cooperación. - Liderazgo.
Competencias cognoscitivas	<ul style="list-style-type: none"> - Pensamiento analítico. - Razonamiento conceptual. - Experiencia técnica/profesional/de dirección.
Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> - Autocontrol. - Confianza en sí mismo. - Comportamiento ante los fracasos. - Flexibilidad.

Fuente: (Alles, 2005)

Estas competencias gerenciales son adquiridas por unas personas más que otras, y son una combinación de características individuales y conocimientos adquiridos para ejercer esta función de gerente. Las características individuales de cada gerente pueden ser una relación con las cualidades requeridas para dirigir una empresa al éxito. Estas cualidades son competencias universales. (Alles, 2005, p. 84)

Un gerente debe aprender a trabajar en equipo sin perder su individualidad para liderar y conducir sus equipos. Estas cualidades generales que se describen a continuación son aplicadas a mandos intermedios.

Tabla 4.5 Según Levy-Levoyer, son competencias generales de un gerente

Competencia	Habilidades
Intelectuales	<ul style="list-style-type: none"> - Perspectiva estratégica. - Análisis y sentido común. - Planificación y organización.

Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir colaboradores. - Persuasión. - Decisión. - Sensibilidad interpersonal. - Comunicación oral.
Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptabilidad al medio.
Orientación a resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Energía e iniciativa. - Deseos de éxito. - Sensatez para los negocios.

Fuente: (Alles, 2005)

Las competencias de la empresa se componen de las competencias individuales, al igual que, de las competencias clave de la empresa. Las competencias individuales son propiedad del individuo. Las competencias de la empresa son desarrolladas en común por los individuos, pero pertenecen a la empresa.

Tabla 4.6 *Competencia para el liderazgo gerencial compendio*

<ol style="list-style-type: none"> 1. Integridad y confianza 2. Hábil estrategia y perspectiva / rango de intereses 3. Comunicación Con énfasis en capacidad para escuchar 4. Obtención de resultados 5. Toma de decisiones Con énfasis en calidad y oportunidad 6. Creación y desarrollo de equipos 7. Perseverancia 8. Importancia en la acción 9. Negociación Con énfasis en manejo de situaciones ambiguas (incertidumbre, flexibilidad) 10. Administración del tiempo
--

Fuente: (Alles, 2005)

Es importante monitorear por medio de evaluaciones periódicas a cada individuo para conocer que aporta a la misión que le ha sido encargada. El análisis de las competencias de la empresa permite definir los espacios del mercado en los que la empresa es competitiva a largo y a corto plazo.

Al coeficiente intelectual debe adicionársele el coeficiente emocional que evidencia las actitudes personales y sociales. El “poder” hacer, que se deriva de la educación formal, el entrenamiento y la experiencia, se combina con el “querer” hacer representado por competencias tales como motivación para el logro, deseo de asumir responsabilidades y honestidad en el accionar. Estas competencias aumentan la productividad, agregan valor al trabajo y brindan satisfacción. (Alles, 2005, p. 88)

El gerente debe manejar las situaciones y las emociones para que todos trabajen por el bien común de la empresa.

Para llevar a cabo un sistema de gestión por competencia, se realizan los siguientes pasos:

- Definir la visión y misión
- Definir cuáles serán las competencias de la gerencia de la empresa
- Validación de las competencias gerenciales
- Diseñar los procesos del personal por competencias
- Criterios de desempeño

Para poder definir un buen sistema de gestión de competencias de una MiPyme en Tegucigalpa, es necesario saber cuáles son las cualidades que debe poseer el gerente como el personal a cargo de la operación de la empresa; conocer cuál es el objetivo que se desea alcanzar como gerente y como empresa, y poder transmitir esa visión a cada miembro del equipo. Establecer criterios de desempeño para medir el cumplimiento y el alcance que tienen cada colaborador.

4.2.2 Teoría 2: Liderazgo Gerencial

“Liderazgo es el proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos de la empresa.” (Koontz, 2012, p. 414)

Un líder apoya a su equipo para alcanzar los objetivos de la empresa, empleando la máxima capacidad: Un líder es una persona que inspira, usan el poder con responsabilidad, tienen empatía por sus subordinados, y crea un clima laboral agradable.

Para alcanzar un desempeño superior como jefe y/o para reforzar nuestro desempeño en ese rol, es preciso trabajar profundamente. Quizá no signifique dedicar mucho tiempo: son breves momentos de reflexión para lograr paso a paso pequeños logros, que serán llevados a cabo en la vida cotidiana, tendiendo a ser mejores jefes cada día. Para cambiar, se debe reflexionar y alcanzar un nivel de convencimiento interno. (Alles, 2009, p. 12)

Según Alles (2009), se plantean doce (12) pasos para un eficaz crecimiento como jefe. Se detalla cada paso ofreciendo un tema diferente, como se detalla en la siguiente tabla (tabla 4.7):

Tabla 4.7 *Pasos para un eficaz crecimiento como jefe*

Paso de crecimiento	Sugerencias de solución
Paso 1 Establezca una comunicación eficaz	Transmitir a sus colaboradores con convencimiento, dedicando tiempo para explicar, siendo claro y preciso. La comunicación es clave.
Paso 2 Seleccione a un nuevo colaborador	Participe proactivamente con los responsables del proceso de selección, profundice a futuros colaboradores aspectos, indagar a motivación del candidato, entrevistar en un ambiente adecuado.
Paso 3 Evalúe el desempeño de sus colaboradores	Utilice evaluaciones de desempeño, evaluar al colaborador en conjunto, aliente al colaborador y demuestre actitud abierta.

<p>Paso 4</p> <p>Ayude a los colaboradores a crecer</p>	<p>Evalúe las oportunidades, ayude a crecer a sus colaboradores, que le interesa, identificando fortalezas y oportunidades y promueva la iniciativa.</p>
<p>Paso 5</p> <p>Logre una buena relación con sus colaboradores</p>	<p>Conviértase en un facilitador, brinde trato equitativo y justo, de ejemplo en situaciones de estrés y valore los esfuerzos de sus colaboradores.</p>
<p>Paso 6</p> <p>Lidere con el ejemplo</p>	<p>No tiene que ser un héroe, no actuar como uno más del equipo, esforzarse por conducir su equipo con integridad, ser un referente de valores organizacionales y los comportamientos de valores pueden ser mejorados.</p>
<p>Paso 7</p> <p>Conduzca mejor a sus colaboradores</p>	<p>Defina claramente los objetivos asignados a sus colaboradores, brinde retroalimentación constante a sus colaboradores, conducir a las personas, expectativas como jefe en relación con la tarea.</p>
<p>Paso 8</p> <p>Plantee desafíos a sus colaboradores</p>	<p>Analice si entre las tareas asignadas serán un reto para el colaborador, plantear nuevos desafíos, atrevase a exigir a su colaborador un desempeño superior, analice sus tareas y plantee desafíos con base en el sentido común.</p>
<p>Paso 9</p> <p>Incentive el autodesarrollo</p>	<p>Ayude a sus colaboradores en su desarrollo, implantar programas en relación con las carreras de sus colaboradores, exponga que conlleva mejorar las capacidades y promueva actitud de mejora constante.</p>
<p>Paso 10</p> <p>Genere confianza en sus colaboradores</p>	<p>Sea sincero y honesto, trabaje para desarrollar una imagen profesional confiable, reconozca los méritos de sus colaboradores y sea ejemplo como entrenador.</p>

<p>Paso 11</p> <p>Transfórmese en un jefe entrenador</p>	<p>Busque acuerdos con sus colaboradores, infórmese sobre las herramientas que cuenta la empresa, retroalimente cuando un colaborador cometa un error, supervisar dando seguimiento e independencia, brinde consejo de como un colaborador puede mejorar considerando las necesidades de la empresa.</p>
<p>Paso 12</p> <p>Conozca los nuevos enfoques organizacionales</p>	<p>Solo se debe guiar, ofreciéndoles opciones de mejora, abra su mente y manténgase informado, aprenda nuevas tendencias, lograr los objetivos de la empresa, conozca los roles de la mujer,</p>

Fuente: (Alles, 2009)

Componentes del liderazgo

- Poder
- Comprensión básica de las personas:
- Inspirar a los seguidores para que apliquen todo su potencial a un proyecto.
- Estilo del líder y el clima organizacional que desarrolla.

Las características que tiene un líder son:

- Conducción (incluidos logro, motivación, energía, ambición, iniciativa y tenacidad).
- Motivación hacia el liderazgo (la aspiración de dirigir, aunque no buscar el poder como tal).
- Honestidad e integridad, confianza en sí (incluida la estabilidad emocional).
- Habilidad cognoscitiva y comprensión del negocio.
- El efecto que tienen la creatividad, la flexibilidad y el carisma en la efectividad del liderazgo es menos claro.

Un líder tiene seguidores y estos son o no considerados para la toma de decisiones. La función gerencial es el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. Los gerentes motivan a sus subordinados para actuar de la manera deseada, al proporcionar un ambiente que induzca a los miembros de la organización a contribuir.

El conflicto puede manejarse enfocado en las relaciones interpersonales y otras en los cambios estructurales. Una forma tradicional de manejar el conflicto es llegar a un compromiso, aceptando en parte el punto de vista o demanda de la otra persona. Otra forma de hacer frente al conflicto es realizar cambios estructurales, lo que significa modificar e integrar los objetivos de los grupos con diferentes puntos de vista. (Koontz, 2012, p. 359-360)

Un gerente debe resolver problemas o conflictos de la empresa sin que afecte a sus subordinados o las operaciones de la empresa. Los gerentes o directivos de una empresa se deben adaptar a los cambios del mundo. Estos cambios pueden provenir del ambiente externo a la empresa, del interior de la organización o de los individuos mismos.

Adaptarse implica cambiar la manera de trabajar, implementar tecnología en las operaciones de la empresa, reestructuración de personal, etc. Se pretende no quedarse atrás e innovar los productos o servicios que la empresa ofrece en el mercado. A veces es difícil proponer cambios porque las personas son renuentes y crean conflicto, se debe manejar esta situación para convencer al personal que el cambio es para mejorar, sino se toma la decisión de suspender a estas personas.

Hay muchos motivos por los que las personas se resisten al cambio, aquí algunos ejemplos:

- Lo desconocido causa temor e induce a la resistencia. Las personas quieren sentirse seguras y tener cierto control del cambio. Una reestructuración organizacional puede dejar a una persona insegura sobre las consecuencias en su trabajo.
- No conocer el motivo del cambio también causa resistencia. De hecho, casi nunca está claro para los afectados por qué es necesario el cambio.
- El cambio también puede ocasionar una reducción de los beneficios o una pérdida de poder.

Liderar el cambio positivo es una habilidad directiva que busca develar el potencial humano positivo. El cambio positivo permite que los individuos experimenten apreciación, colaboración, vitalidad y significado en su trabajo. Se enfoca en crear abundancia y bienestar humano; fomenta la desviación positiva; reconoce que el cambio positivo toca tanto al corazón como a la mente. (Whetten, 2011, p. 542)

Tabla 4.8 *Habilidades gerenciales pueden ser*

<ul style="list-style-type: none">- Negociación- Manejo del tiempo- Liderazgo- Pensamiento estratégico- Manejo de conflicto- Espíritu emprendedor- Toma de decisiones- Comunicación- Aprendizaje de equipo
--

Un hábil gerente logra que su personal este satisfecho y se sienta que lo toman en cuenta. Cada uno del personal será eficiente y más productivos en sus funciones. De esta manera la empresa podrá alcanzar sus objetivos y ser competitiva en el mercado.

En el caso de las MiPymes un gerente o líder de la empresa debe enfocarse en cada uno de las áreas y conocer cómo se desarrolla, debe motivar a su personal a que siga las metas que se tiene como empresa y poder subsistir, crecer y ser competitivos en el segmento que estén enfocados. En Honduras, muchos de los empresarios que lideran las MiPymes, son personas emprendedoras que por la crisis actual se han lanzado a la aventura de emprender. Esto no quiere decir que van a triunfar, pero si conocen su visión y transmiten esa visión, tendrán éxito en sus operaciones.

4.2.3 Teoría 3: La Gerencia Integral

Un gerente hoy en día no se debe conformar que su trabajo sea lograr los objetivos de la empresa, ya que el mundo cada vez impone mayores desafíos tanto a los gerentes como a sus equipos de trabajo. En base a esta razón es necesario desarrollar la gerencia integral.

La Gerencia Integral es el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad. La estrategia: Para saber a dónde vamos y cómo lograrlo. La organización: Para llevar a cabo la estrategia eficientemente. La cultura: Para dinamizar la organización y animar a su gente. (Sallenave, 2002, p. 4)

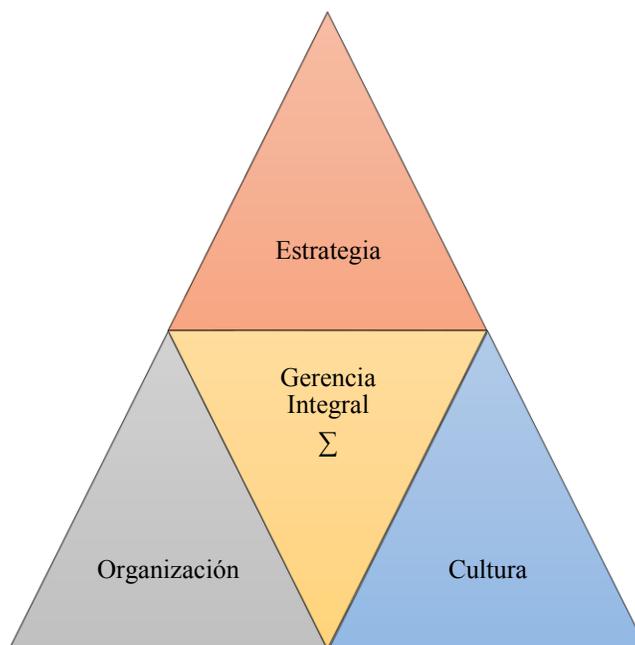


Figura 4.2 La Gerencia Integral

Fuente: (Sallenave, 2002).

La gerencia integral reúne estos tres criterios para lograr mayor competitividad, supervivencia y crecimiento en el mercado. El éxito de una empresa no solo se mide por la calidad total, sino que se debe considerar la rentabilidad, la participación en el mercado, la preferencia del consumidor o benchmarking, etc.

4.2.3.1 Estrategia

Para que una organización logre sus objetivos a largo plazo, pueda crecer y transformarse, debe tener un líder estratégico con un buen grado de conocimiento del entorno organizacional. Un líder estratégico es un planificador que toma decisiones alineadas a las estructuras y procesos de la organización.

Un estratega es alguien que se atreve a enfrentar su futuro. Esto significa que un gerente o líder de una empresa debe anticiparse a un futuro que no conoce, que no lo acepta, sino que lo diseña. Es necesario que defina sus objetivos y su orientación mediante una estrategia que le permita conocer donde esta y hacia dónde se dirige.

4.2.3.2 Cultura

Luego de definir el rumbo estratégico se crea la cultura organizacional, es influenciada por el comportamiento del gerente de una manera eficaz. La eficiencia y la eficacia de este modelo de cultura depende del grado de consenso entre los valores, las convicciones y los patrones de comportamiento adoptados por los diferentes miembros y grupos sociales que componen la organización, además de las nuevas tecnologías y la innovación.

4.2.3.3 Organización

Las tecnologías de la información y la comunicación, cumplen un papel importante en las interacciones internas y externas de las organizaciones. El gerente organizador hace más que definir las tareas de cada uno de y diseñar un organigrama con líneas de autoridad y responsabilidad. Tiene que pensar en toda la estructura de la compañía, y la organización es solamente una parte de la estructura.

Cada empresa tiene sus propios eventos o circunstancias que afectan a la empresa como gerencia integral se busca resolver cada problema de manera eficiente y cada situación es independiente de otra. Estos fenómenos empresariales se pueden estudiar de manera externa o interna, por medio de un observador que luego plantea un modelo y sin ocasionar problemas al gerente mismo.

“Los fenómenos empresariales resultantes de una voluntad o de un comportamiento previsible, se debe estudiar la empresa desde un punto de vista no sólo externo, sino también Interno, en la perspectiva de quien está empeñado en la Acción.” (Sallenave, 2002, p. 9)

Como dirigentes de las MiPymes se debe conocer cada proceso y como las personas a cargo de cada actividad están llevando a cabo sus tareas, de esta manera se podrá actuar para resolver con eficiencia. Es decir, adquirir un saber práctico (conceptos + técnicas + herramientas) que permita prever y controlar mejor la Acción de la empresa y de elaborar mejor una estrategia para ella.

El administrador no tiene tiempo para seleccionar los fenómenos que le interesan. A veces hasta carece de tiempo para analizar a fondo un problema que enfrenta. Para él, el tiempo tiene un valor que dilapidaría si buscara un grado de comprensión de la Acción Empresarial más allá del punto mínimo que le permite tomar decisiones juzgadas como aceptables. (Sallenave, 2002, p. 12)

Tabla 4.9 *Principio de contingencia*

<ul style="list-style-type: none">- El momento del estudio.- La experiencia de quien la estudia (esquemas de referencia experienciales).- Los conocimientos de quien la estudia (esquemas de referencia cognoscitivos).- Las motivaciones de quien la estudia (sesgos sistemáticos).- Las fuentes de información.- La utilización anticipada del conocimiento (naturaleza de la decisión que ha de tomarse).

Fuente: (Sallenave, 2002)

“Un líder que no sea estratega no sabría dónde liderar; que desconozca la estructura formal de su empresa no sería capaz de medir las fuerzas de que dispone; y que no entienda la cultura de su empresa no sabría hasta dónde puede empujar a la gente” (Sallenave, 2002, p. 30)

Cada gerente es responsable de tomar decisiones óptimas para sus empresas, velando que las funciones de todos los niveles jerárquicos coincidan con los objetivos del gerente y con la empresa; entiendo y velando por los miembros de su equipo.

Tabla 4.10 *Recursos que maneja un gerente integral*

Recursos		Gerencias
Humanos	→	Personal
Físicos	→	Producción, marketing
Financieros	→	Financiera
Tecnológicos	→	Investigación & Desarrollo
Tiempo	→	Planificación

Fuente: (Sallenave, 2002)

En base a esta tabla se puede decir que el gerente integral es responsable del desempeño global de la empresa y este desempeño depende, al mismo tiempo, de la estrategia de la empresa y de su esquema organizacional.

Tabla 4.11 *Papeles del gerente integral*

Papeles	Funciones
Papel interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar la representación de la empresa en el exterior. - Dirigir a los subalternos. - Asegurar el enlace entre los públicos.
Papel Informativo	<ul style="list-style-type: none"> - Actuar como vocero. - Comunicar los objetivos de la organización. - Controlar la implementación de la estrategia.
Papel Decisivo	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciar el cambio en la organización. - Resolver los problemas cuando se presentan. - Asignar los recursos de la empresa. - Negociar con los públicos.

Fuente: (Sallenave, 2002)

“La planificación estratégica consiste en mejorar la situación de la empresa frente a la competencia. La reestructuración involucra cambios organizacionales y culturales. El Gerente Integral Maneja El Cambio” (Sallenave, 2002, p. 32)

La empresa debe tener claro cuál es su misión y objetivos, los cuales son alimentados por los gerentes, debe comunicar los objetivos a los subordinados facilita la implementación de las estrategias.

4.3 Conceptualización

4.3.1 Habilidades de negociación

Las habilidades de negociación hoy en día resultan ser de alta importancia dentro de cualquier organización, a través de estas habilidades es posible lograr objetivos concretos, que pueden o no coincidir con el de la otra parte involucrada en la negociación.

Chiavenato (2009) menciona “las estrategias contemporáneas aplican un enfoque que amplía la perspectiva del pastel fijo y usa técnicas de resolución de problemas que buscan resultados tipo ganar-ganar. De esta manera este enfoque está basado en la colaboración integradora y sustituye las estrategias tradicionales, como las de llegar a un compromiso, obligarse, ajustar o evitar” (p.367).

4.3.2 Conocimiento del pensamiento estratégico

Para Sánchez (2007) “pensamiento estratégico es un proceso intuitivo que provee el enfoque necesario para futuros trabajos de planeación de la empresa. Los resultados de este pensamiento se incorporarán a la misión, visión y estrategia de la empresa” (p.32)

Robert (2006) señala el “pensamiento estratégico es un proceso que ocurre en la mente del ejecutivo y le permite visualizar cómo será el aspecto de la organización en el futuro, y donde los integrantes de la misma se convierten en elementos claves” (p.75)

El pensamiento estratégico depende en gran manera de la intuición, solo se necesita una modesta cantidad de análisis, la planeación a largo plazo necesita de un equilibrio entre los dos.

4.3.3 Manejo de conflicto

No solo es común que existan conflictos por diversos asuntos en los altos niveles directivos, sino que también es valioso. Tal conflicto brinda a los ejecutivos un rango de información más amplio, un entendimiento más profundo de los asuntos y un conjunto más rico de posibles soluciones. Encontramos que la alternativa al conflicto no suele ser el acuerdo, sino la apatía y la falta de compromiso. En los mercados dinámicos, es más probable que las decisiones estratégicas de éxito surjan en el seno de equipos que promueven un conflicto activo y amplio sobre los asuntos, sin sacrificar la rapidez. La clave para hacerlo consiste en mitigar el conflicto interpersonal. (Eisenhardt, Kahwajy & Bourgeois, 1997, p. 84-85)

Conflicto se define como el conjunto de circunstancias o hechos que dificultan la consecución de algún fin, los conflictos se dividen:

4.3.3.1 Conflictos interpersonales

Se refiere a cualquier tipo de conflicto que involucre a dos o más personas porque existen intereses opuestos.

4.3.3.2 Conflictos intrapersonales

Se define como la crisis interna que se produce en la mente de un individuo, en diversas ocasiones, nos debatimos entre aquello que queremos y aquello que debemos, conviven en nosotros alternativas que se presentan como dilemáticas.

4.3.3.3 Conflictos organizacionales

Para Camisón (2006) los conflictos organizacionales “se refieren a los inconvenientes entre los objetivos organizaciones y los objetivos individuales” (p.39).

Se le considera un estado de discordia entre los miembros de una organización producto de desacuerdos reales o percibidos, relacionados con las necesidades, valores, recursos o intereses de estos.

4.3.4 Espíritu emprendedor

El espíritu emprendedor se entiende como las características de las personalidades que se manifiestan en la forma de pensar y actuar vinculadas con la búsqueda y el aprovechamiento de las oportunidades.

A pesar de que estas características son modificadas posteriormente por la cultura, se forman en el hogar, primeramente.

Kirzner (1973) definió “espíritu emprendedor como el estado de alerta hacia las oportunidades y explico que el valor del emprendedor está en el aprovechamiento de las oportunidades sin explotar” (p.24).

Los directivos pueden mantener el control y emitir órdenes acerca de la estrategia y dirección que busca la organización. Sim embargo, el entorno de negocios moderno a menudo se describe utilizando términos como turbulencia, complejidad, velocidad, competencia y cambio revolucionarlo. En estas condiciones, las recomendaciones para lograr una dirección y una organización eficaces incluyen contar con una fuerza laboral flexible, autónoma y emprendedora (DeGraff y Lawrence,2002, p. 95)

4.3.5 Capacidad de toma de decisiones

Chiavenato (2002) define una decisión como “proceso de análisis y elección entra las alternativas disponibles de cursos de acción que la persona deberá seguir” (p.300).

Una habilidad directiva que resulta muy importante y vital para las empresas es la capacidad de toma de decisiones efectivas, se orienta a la capacidad de tomar decisiones de manera oportuna y que están alineados a los objetivos estratégicos de la organización.

Kast (1979) afirma que “la toma de decisiones es fundamental para el organismo la conducta de la organización. La toma decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas” (p.60).

En el proceso de la toma de decisión existe un desencadenante y es la existencia de un problema.

Huber (1989) “existirá un problema cuando hay diferencia entre la situación real y la situación deseada” (p.16).

4.3.6 Apertura al cambio

El cambio dentro de las organizaciones resulta ser uno de los procesos que se realiza con más frecuencia, en realidad, la manera de proceder determina en gran medida como asumirán las modificaciones los colaboradores, la reacciones pueden oscilar desde generar resistencia hasta externar un alto deseo en el involucramiento de ser parte del cambio.

Adaptarse al cambio representa un pilar fundamental para el sano ejercicio del liderazgo dentro de las organizaciones.

Acosta (2002) afirma que las organizaciones están inmersas en ambientes cambiantes, donde todo cambio en el ambiente va a tener repercusiones en la organización, por lo que el cambio sería un fenómeno inevitable y constituyente de las organizaciones.

Diaz (2005) afirma que el “cambio organizacional se sitúa como una necesidad de adaptación para las organizaciones” (p.18).

4.3.7 Trabajo en equipo

Hoy en día todas las organizaciones buscan crear equipos efectivos que estén integrados por miembros interdependientes, con la finalidad de formar miembros con mayor capacidad y eficiencia trabajando como equipo que como individuos.

Las empresas le han dado un alto nivel de importancia a esta temática, tanto que la constante al momento de aplicar a una vacante laboral es trabajo en equipo.

Un grupo se define como un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común, el elemento que comparte puede ser significativo o insignificante.

Katzenbach & K. Smith (1993) lo define como “número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planteamiento común y con responsabilidad mutua compartida.” (Katzenbach & K. Smith, 1993, p.16)

El trabajo en equipo se define como “grupos de individuos que realizan actividades interdependientes, cuyos comportamientos se ven influidos mediante la interacción, y que consideran a sí mismos como una entidad única” (Whetten & Kim S, 2011, p. 494)

5. METODOLOGÍA Y PROCESOS

5.1 Congruencia Metodológica y Operacionalización de Variables

Tabla 5.1 *Tabla de Congruencia Metodología*

Título de la investigación	Objetivo general de la investigación	Objetivos específicos de la investigación	Preguntas de investigación
Habilidades gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa	Realizar un diagnóstico de las habilidades gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa, considerando sus habilidades de negociación, conocimiento del pensamiento estratégico, manejo del conflicto, espíritu emprendedor, capacidad de toma de decisiones, apertura al cambio y manejo del trabajo en	<ol style="list-style-type: none"> 1. Describir las habilidades de negociación en el contexto de las MiPymes de Tegucigalpa. 2. Describir el conocimiento del pensamiento estratégico en el contexto de las MiPymes de Tegucigalpa. 3. Describir el manejo del Conflicto en el contexto de las MiPymes de Tegucigalpa. 4. Describir el espíritu emprendedor en el contexto de las MiPymes de Tegucigalpa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo se puede describir las habilidades de negociación en las MiPymes de Tegucigalpa? 2. ¿Cómo se puede describir el conocimiento del pensamiento estratégico en el contexto de las MiPymes de Tegucigalpa? 3. ¿Cómo se describe el manejo del conflicto en el contexto de las MiPymes de Tegucigalpa? 4. ¿Cómo se puede describir el espíritu emprendedor en el

	<p>equipo; con la finalidad de identificar oportunidades de mejora.</p>	<p>5. Describir qué criterios son importantes para la toma de decisiones en las MiPymes de Tegucigalpa.</p> <p>6. Describir los factores que determinan una apertura al cambio para las MiPymes de Tegucigalpa.</p> <p>7. Describir el trabajo en equipo para el crecimiento en el contexto de las MiPymes de Tegucigalpa.</p>	<p>contexto de la MiPymes de Tegucigalpa?</p> <p>5. ¿Bajo qué criterios se toman decisiones en el contexto de las MiPymes en Tegucigalpa?</p> <p>6. ¿Cómo se puede describir la apertura al cambio en el contexto de las MiPymes de Tegucigalpa?</p> <p>7. ¿Cuál es la importancia del trabajo en equipo para el crecimiento de una MiPyme?</p>
--	---	--	---

Tabla 5.2 Operacionalización de las variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Ítems (Cuestionario)
1 Habilidades de Negociación	Las habilidades de negociación hoy en día resultan ser de alta importancia dentro de cualquier organización, a través de estas habilidades es posible lograr objetivos concretos, que pueden o no coincidir con el de la otra parte involucrada en la negociación.	Las habilidades de negociación se basan en la capacidad de escuchar, el autocontrol, la paciencia, la comunicación que se pueda desarrollar en la negociación teniendo una visión amplia del panorama de la negociación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de Escuchar. 2. Autocontrol 3. Comunicación 4. Visión Amplia 	<p>Pregunta 1.1</p> <p>Pregunta 1.2</p> <p>Pregunta 1.4</p> <p>Pregunta 1.5</p>
2 Conocimiento del Pensamiento estratégico	Es un proceso que ocurre en la mente del ejecutivo y le permite visualizar cómo será el aspecto de la organización en el futuro, y donde	El conocimiento del pensamiento estratégico es la visión, el espíritu creador y las	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visión 2. Espíritu creador 3. Estrategia de la Empresa 	<p>Pregunta 2.1</p> <p>Pregunta 2.2</p> <p>Pregunta 2.3</p>

	<p>los integrantes de la misma se convierten en elementos claves”.</p> <p>El pensamiento estratégico depende en gran manera de la intuición, solo se necesita una modesta cantidad de análisis, la planeación a largo plazo necesita de un equilibrio entre los dos.</p>	<p>estrategias que posea el líder de la empresa.</p>		
3 Manejo del conflicto	<p>Conflicto se define como el conjunto de circunstancias o hechos que dificultan la consecución de algún fin.</p>	<p>Manejo de Conflicto es la capacidad que tienen de autocontrol en alguna circunstancia dominando su lenguaje corporal, la apatía y la falta de compromiso</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autocontrol 2. Lenguaje Corporal 3. Falta de Compromiso 	<p>Pregunta 3.1</p> <p>Pregunta 3.2</p> <p>Pregunta 3.4</p>

		de los integrantes.			
4	Espíritu Emprendedor	El espíritu emprendedor se entiende como la motivación y capacidad que dispone una persona, de manera independiente o dentro de una organización, para lograr la identificación de oportunidades y la lucha por conseguirlas, la disposición a aplicar cambios, a la reacción con intuición, apertura y flexibilidad.	El espíritu emprendedor se basa en el desarrollo de las capacidades de liderazgo, la proactividad, la iniciativa personal, la motivación y determinación para el cumplimiento de objetivos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Proactividad 3. Iniciativa personal 4. Motivación y determinación para cumplir objetivos 	<p>Pregunta 4.1</p> <p>Pregunta 4.2</p> <p>Pregunta 4.3</p> <p>Pregunta 4.4</p>
5	Capacidad de toma de decisiones	La toma de decisiones es fundamental para el organismo, la conducta de la organización. La toma de decisión	La capacidad de toma de decisión aplica la eficiencia, eficacia de los colaboradores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eficiencia 2. Eficacia 3. Satisfacción e impacto 	<p>Pregunta 5.1</p> <p>Pregunta 5.2</p> <p>Pregunta 5.3</p>

	suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas	y/o empresa y la satisfacción e impacto de la decisión tomada.		
6 Apertura al cambio	La apertura al cambio hace referencia a la capacidad de enfrentar con mente abierta las diversas circunstancias, para la evaluación de la necesidad de nuevas acciones o renovaciones que habiliten el avance en la dirección deseada.	La apertura al cambio está caracterizada en la flexibilidad que los colaboradores y empresas tienen y el compromiso al cambio en estrategias, cultura organizacional y procesos a través de una elevada capacidad de comunicación, empatía y escucha.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Flexibilidad 2. Compromiso al cambio 3. Elevada capacidad de comunicación, empatía y escucha 	<p>Pregunta 6.1</p> <p>Pregunta 6.2</p> <p>Pregunta 6.3</p>
7 Trabajo en equipo	Son grupos de individuos que realizan actividades interdependientes	El trabajo de equipo es relevante para que el líder de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación bidireccional 2. Participación 3. Reconocimiento 4. Apoyo 	<p>Pregunta 7.1</p> <p>Pregunta 7.2</p> <p>Pregunta 7.3</p> <p>Pregunta 7.4</p>

	, cuyos comportamientos se ven influidos mediante la interacción, y que se consideran a sí mismos como una entidad única.	alcance los objetivos. Es un trabajo de cada miembro y el líder debe ser la guía para lograrlo.	5. Equidad	Pregunta 7.5
--	---	---	------------	--------------

5.2 Enfoque y Métodos

5.2.1 Enfoque de la Investigación

“El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos.”(Hernández, 2014, p.4)

El método del enfoque cuantitativo pretende “acotar” intencionalmente la información donde la información es empírica, y se recolecta para analizar los datos cuantitativos; así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Con base a los objetivos plasmados y la información obtenida mediante esta investigación se determina que se aplica el enfoque cuantitativo, este trabajo se realiza en base a la estrategia de trabajo de investigación de campo y virtual que permite la recolección de información y datos de forma real y precisa para aplicar el análisis correspondiente. De manera que, a través del análisis de los resultados obtenidos, se alcanzará determinar y caracterizar las habilidades gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa.

5.2.2 Alcance de la Investigación

Para Hernández (2014) “Los estudios exploratorios ayudan para preparar el terreno y, por lo común, anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos.” (p. 90)

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo de examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, 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. Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, 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. (Hernández, 2014, p. 90)

Debido a lo antes expuesto y para efecto de esta investigación, se pretende llegar en la investigación por medio del planteamiento del problema y los objetivos establecidos un alcance exploratorio, para describir con claridad y precisión acerca de las habilidades gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa.

5.2.3 Diseño de la Investigación

Hernández (2014), afirma que “El diseño, plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento” (p.128).

Por lo que, establece que existen diferentes diseños experimentales y no experimentales, y que cuando se establecen y formulan hipótesis, los diseños sirven también para someterlas a prueba; del mismo modo, se deja en claro que ningún tipo de diseño es intrínsecamente mejor que otro, sino que son el planteamiento del problema, los alcances de la investigación y la formulación o no de hipótesis y su tipo los que determinan qué diseño es el más adecuado para un estudio en concreto; y que además, es posible utilizar más de un diseño. (Hernández Sampieri, 2014, p. 129 y 130).

Partiendo de la premisa que en este estudio de investigación no se pretende la manipulación de variables independientes, se emplea el diseño no experimental transversal, en consecuencia, que la recolección de datos se hará una única vez durante la investigación.

5.3 Población y muestra

5.3.1 Población

“Conjunto de elementos y objetos que poseen la información buscada por el investigador, y acerca del cual se harán inferencias.” (Malhotra, 2008, pág. 336).

De acuerdo con Hernández (2014) define la población como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.” (p. 174)

Conforme La Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL, en su informe, Honduras: Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes) establece que son 257,422 micro y pequeñas empresas en Honduras. (CEPAL, 2002, p. 7)

La población meta, es el conjunto de elementos u objetos que poseen la información buscada por el investigador y acerca del cual se harán inferencias. La población meta debe definirse con precisión, ya que una definición ambigua tendrá como resultado una investigación que, en el mejor de los casos, resultaría ineficaz y en el peor será engañosa. (Hernández Sampieri, 2014, p. 336)

La población meta según El Instituto Nacional de Estadística Honduras (INE) en su Directorio de Establecimientos Económicos, determinó que el número de MiPymes en Tegucigalpa es de 21,576 empresas. (INE, 2016). Nuestra investigación toma este dato como base para su cálculo de muestra. Con las siguientes características: ser jefes de personal en el trabajo actual, ser empresarios o emprendedores, y estudiantes de último año de la carrera de administración de empresas en CEUTEC; y que sean residentes de la ciudad de Tegucigalpa;

Tabla 5.3 *Pasos del proceso de muestreo*

Paso #	Pasos del proceso de muestreo
1	Determinar la Población y los Parámetros Pertinentes
2	Escoger el Marco apropiado de Muestreo
3	Escoger entre el muestreo probabilístico y el muestreo no probabilístico
4	Escoger un Método de Muestreo
5	Escoger el tamaño necesario de la Muestra
6	Seleccionar la manera de Reunir la Información
7	Validar la Muestra
8	Analizar los datos y presentar los resultados

Fuente: (Weiers, 1994)

5.3.2 Marco Muestral.

Hernández, (2014) define el marco muestral “Constituye un marco de referencia que nos permite identificar físicamente los elementos de la población, la posibilidad de enumerarlos y, por ende, de proceder a la selección de las unidades muestrales.” (p. 185)

Según Malhotra, (2008) define el marco de muestreo como “la representación de los elementos de la población meta. Consiste en un listado o conjunto de instrucciones para identificar la población meta.” (p. 337)

5.3.3 Muestra.

De acuerdo al enfoque que se establece, la muestra según (Hernández Sampieri et al., 2014) establece para el enfoque cuantitativo “es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población.” (p. 173) y para el enfoque cualitativo menciona que “logran obtener los casos (personas, objetos, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos.” (p. 190)

Se puede decir que partimos de un subconjunto en Tegucigalpa que pertenecen al segmento de las MiPymes que se llama población.

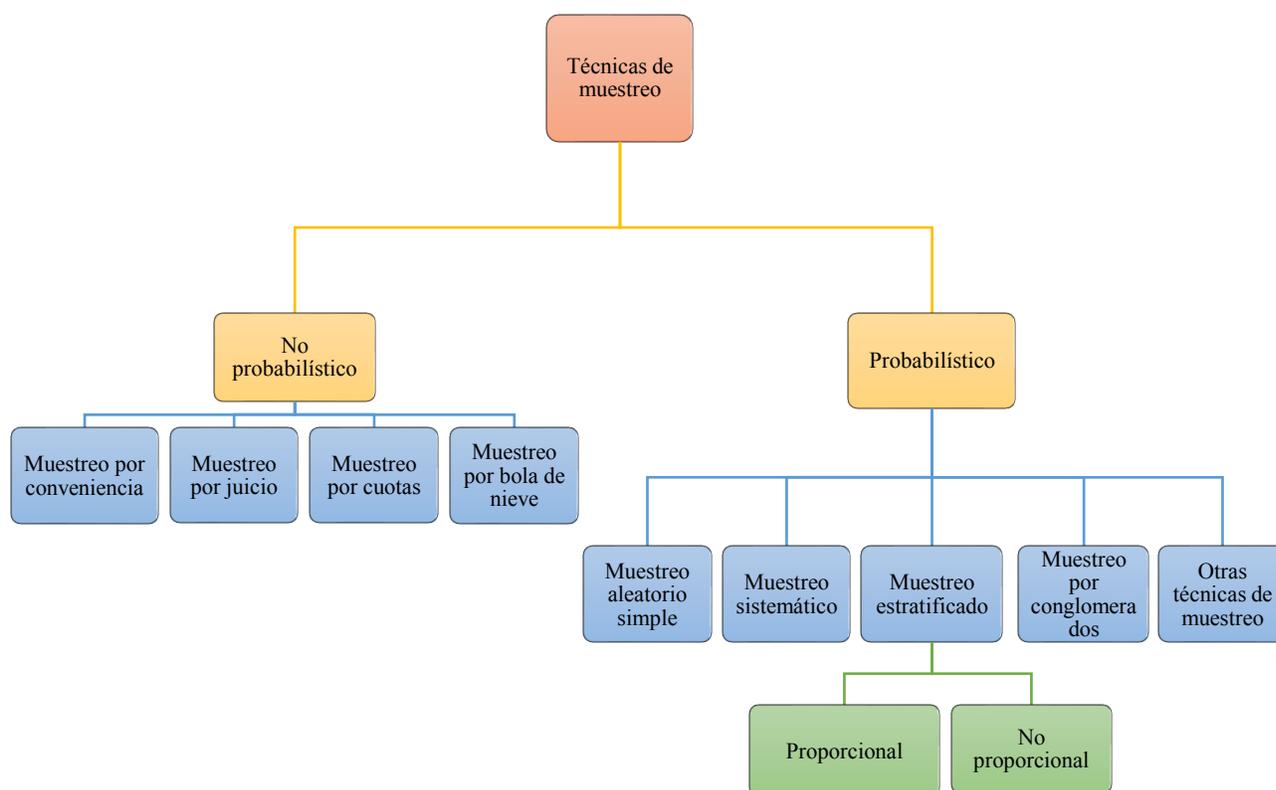


Figura 5.1 Clasificación de las técnicas de muestreo

Fuente: (Malhotra, 2008)

5.3.4 Cálculo del tamaño de la muestra.

Tabla 5.4 *Detalle de la muestra*

Variable	Descripción de la variable
Z	Valor crítico correspondiente un coeficiente de confianza del cual se desea hacer la investigación
N	Valor de la población
P	Proporción proporcional de ocurrencia de un evento
Q	Proporción proporcional de no ocurrencia de un evento
E	Error muestral
N	Tamaño de la muestra

Tabla 5.5 *Estimación de la muestra*

Variable	Datos
Z	1.645 nivel de confianza de 90%
N	21,576 MiPymes
P	0.50 (variabilidad positiva)
Q	0.50 (variabilidad negativa)
E	7.5% (0.075 error)

Fórmula para el cálculo de la muestra

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

$$n = \frac{(1.645)^2 (21,576) (0.5) (0.5)}{(21575) (0.075)^2 + (1.645)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = 119.60662$$

$$n \sim 120$$

Para efectos de esta investigación, se considera el método no probabilístico, usando el muestreo por conveniencia; para una población de 21,576 empresas del sector MiPymes del Distrito Central (población finita). Debido al tiempo limitado del proyecto, el costo económico para desarrollarse, sencillez de medir y la utilidad de medida, por estas razones se considera la técnica de muestreo no probabilístico.

5.4 Unidad de Análisis

Según Malhotra, (2008) El análisis de contenido “es una técnica adecuada cuando el fenómeno a observar es la comunicación, en vez de conductas u objetos físicos. Se le define como la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de un mensaje, e incluye observación y análisis.” (Malhotra, 2008, p. 205)

Se procede a determinar la población de la muestra, a la vez se elaboró un cuestionario que se utilizará como instrumento de recolección de datos para análisis de las variables independientes entorno a las MiPymes.

5.5 Técnicas e Instrumentos

5.5.1 Instrumentos

“Hernández dice que un Instrumento de medición es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que se tienen en mente.” (Hernández, 2014, p. 199)

El instrumento que se utiliza para la recolección de datos en esta investigación será el cuestionario virtual, el cual será aplicado a una muestra de ex alumnos de Ceutec y empresarios de las MiPymes.

5.5.2 Cuestionario

“Conjunto de preguntas de una o más variables que se van a medir. tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis.” (Hernández, 2014, p. 217) Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis.

5.5.3 Entrevista

“La entrevista es un medio para recolectar datos, es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto.” (Amador, 2009)

5.6 Fuentes de información

5.6.1 Fuentes primarias

Las fuentes primeras contienen información original, estas son información de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultado de investigaciones.

Bounocore (1980) define que “Son las que contienen información original no abreviada ni traducida: Tesis, libros, nomografías, artículos de revista, manuscritos. Se les llama también fuentes de información de primera mano” (p.229)

La fuente que se utilizará en esta investigación será el cuestionario estructurado para la aplicación a diferentes personas y dueños de las MiPymes en Tegucigalpa, para determinar las habilidades gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa.

Se hará uso de libros y diccionarios, donde se investigará a partir de diversos libros enfocados en las habilidades gerenciales, metodología de la investigación, diccionario de términos generales, etc... El uso de documentos oficiales partiendo de la premisa de las publicaciones de las entidades gubernamentales, fuentes de estadísticas, organismos internacionales y nacionales.

5.6.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son las que ya han procesado la información de una fuente primaria, el proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria.

Bouncore (1980) menciona que “contienen datos o informaciones reelaborados o sintetizados” (p.229).

El objetivo de su aplicación consiste en la ampliación del contenido de la información presentada por las fuentes primarias, las fuentes secundarias que se utilizaras durante esta investigación son: Literatura de consulta en páginas web en relación al tema de Habilidades gerenciales, informes, datos estadísticos, revistas científicas, etcétera.

5.7 Limitaciones de la investigación

Para la realización de esta investigación, la limitante principal es la emergencia sanitaria a nivel mundial ocasionada por la pandemia del Covid-19, dado que por riesgo de contagio y por las medidas de bioseguridad implementadas en el país, no es posible el contacto con todas las personas a las que se les aplicara esta investigación, además del factor tiempo que resulta ser una limitante importante, debido al corto periodo de tiempo que disponemos para el desarrollo de la investigación.

5.8 Cronograma de Trabajo

Tabla 5.6 Cronograma de trabajo

#	Nombre de la actividad	Descripción	Lugar	Semana	L	M	M	J	V	S	D
1	Tema de proyecto y variables independientes.	Determinar el tema del proyecto de graduación y cuáles son sus variables independientes.	Virtual	Semana 1							
2	Planteamiento del problema y objetivos.	Definir antecedentes y definir el problema de investigación de las MiPymes en Tegucigalpa.	Virtual	Semana 2							
3	Marco teórico.	Análisis del micro y macro entorno de las MiPymes en Tegucigalpa, formulación de tres teorías de sustento y definición de conceptualizaciones.	Virtual	Semana 3							
4	Metodología de la investigación	Se define la metodología que de investigación y cálculo de la muestra conociendo el número de la población.	Virtual	Semana 4							

5	Elaboración de instrumento y levantamiento de datos	Se crea un cuestionario virtual de acuerdo a las variables independientes. Una vez terminado el cuestionario se inicia el levantamiento de datos que se comparte el link de Google Forms.	Virtual	Semana 5							
6	Levantamiento de datos	Esta semana se dedica únicamente al levantamiento de datos	Virtual	Semana 6							
7	Resultados y análisis	Se crea la base de repuestas del cuestionario virtual y se analiza cada una de las preguntas conforme a sus tablas y gráficos.	Virtual	Semana 7							
8	Introducción, conclusiones y recomendaciones	Se definen las recomendaciones y conclusiones del trabajo de investigación. Adicional se define la introducción del proyecto.	Virtual	Semana 8							

6. RESULTADOS Y ANÁLISIS

6.1 Datos Demográficos de las MiPymes

6.1.1 Edad

Tabla 6.1 Resultados de la pregunta 1 del cuestionario de habilidades gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa.

Escala	Respuestas	Porcentaje
Menor de 21 años	5	4%
21 - 30 años de edad	56	47%
31 - 40 años de edad	41	34%
41 - 50 años de edad	14	12%
Mayor de 50 años	4	3%
Total	120	100%

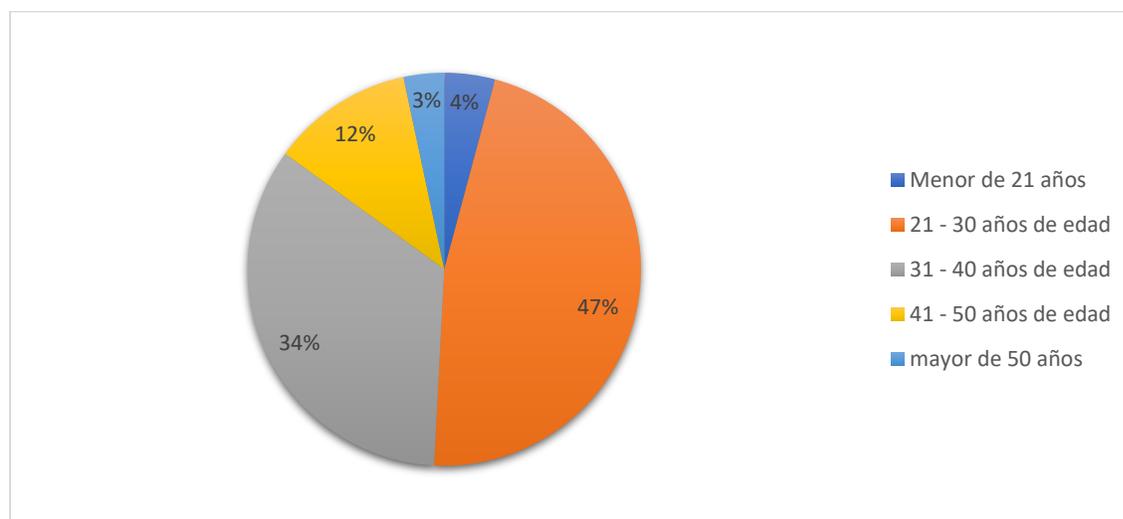


Gráfico 6.1 Datos demográficos, según la edad de los líderes consultados

Se puede observar que el 47% de los participantes del cuestionario son de 21 a 30 años, y el 34% pertenece a la edad de 31 a 40 años. Se deduce que el 81% es menor de 40 años y son una

generación emprendedora que a raíz de la pandemia muchos crearon su propia empresa o producto por el desempleo masivo que causó.

6.1.2 Género

Tabla 6.2 Resultados de la pregunta 2 del cuestionario de habilidades gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa.

Escala	Respuestas	Porcentaje
Hombre	56	47%
Mujer	63	52%
Prefiero no decirlo	1	1%
Total	120	100%

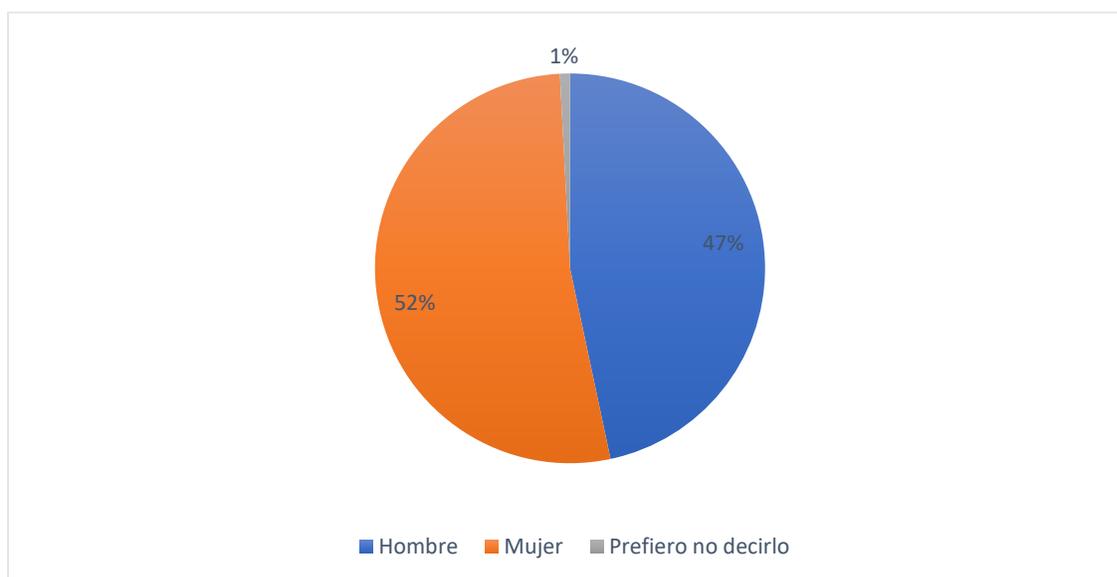


Gráfico 6.2 Datos demográficos, género de los líderes consultados

Los resultados de la gráfica de variable de edad, la mayoría de los encuestados a este inciso son mujeres con un 52%, mientras que los varones representan un 47% de los encuestados; esto muestra que los líderes son de ambos sexos en las empresas MiPymes de Tegucigalpa.

6.1.3 Situación actual

Tabla 6.3 Resultados de la pregunta 3 del cuestionario de habilidades gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa.

Escala	Respuestas	Porcentaje
Empleado	60	50%
Empresario	11	9%
Estudia y trabaja	25	21%
Estudiante	16	13%
No estudia y/o no trabaja	7	6%
Retirado	1	1%
Total	120	100%

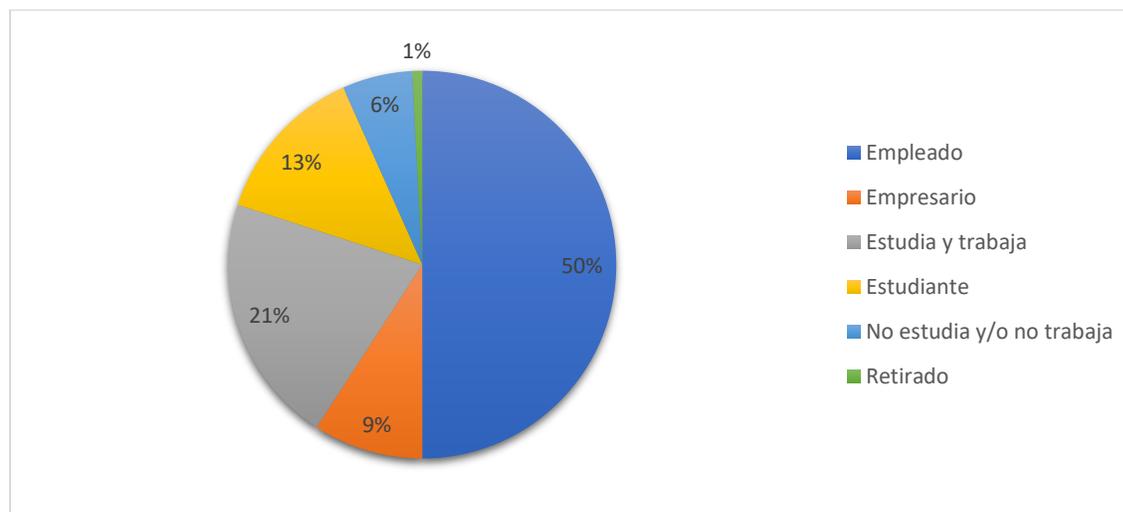


Gráfico 6.3 Datos demográficos, situación actual del líder consultado

Este gráfico muestra que el 50% de los participantes son empleados de una empresa en cargos de jefaturas. Un 21% está en la categoría de estudia y trabaja; y un 13% es estudiante que aspira ocupar un puesto importante en una empresa. Un 9% indica que son empresarios y están al mando de su propia empresa. El 6% está sin trabajo y no estudia porque ya culminó su carrera universitaria.

6.2 Habilidades de Negociación

6.2.1 ¿Usualmente ofrece alternativas o soluciones durante una negociación con proveedores o clientes?

Tabla 6.4 Resultados de la pregunta 1.1 del cuestionario de habilidades gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa.

Escala	Respuestas	Porcentaje
Siempre	55	46%
Casi siempre	53	44%
Casi nunca	4	3%
Nunca	8	7%
Total	120	100%

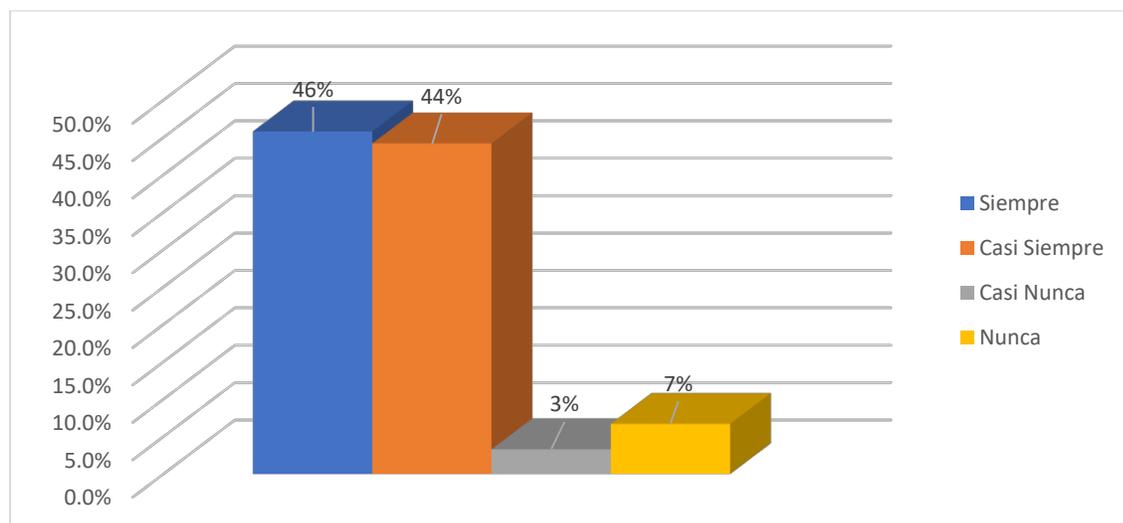


Gráfico 6.4 Estrategias negociación con clientes o proveedores.

Del Total de personas entrevistadas en promedio el 46% de las MiPymes durante el proceso de negociación con los proveedores y clientes siempre o casi siempre ofrecen alternativas o soluciones. Mientras que un 11% no lo hace.

6.2.2 ¿En el proceso de una negociación suele evitar situaciones tensas?

Tabla 6.5 Resultados de la pregunta 1.2 del cuestionario de habilidades gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa.

Escala	Respuestas	Porcentaje
Siempre	45	37%
Casi siempre	62	52%
Casi nunca	10	8%
Nunca	3	3%
Total	120	100%

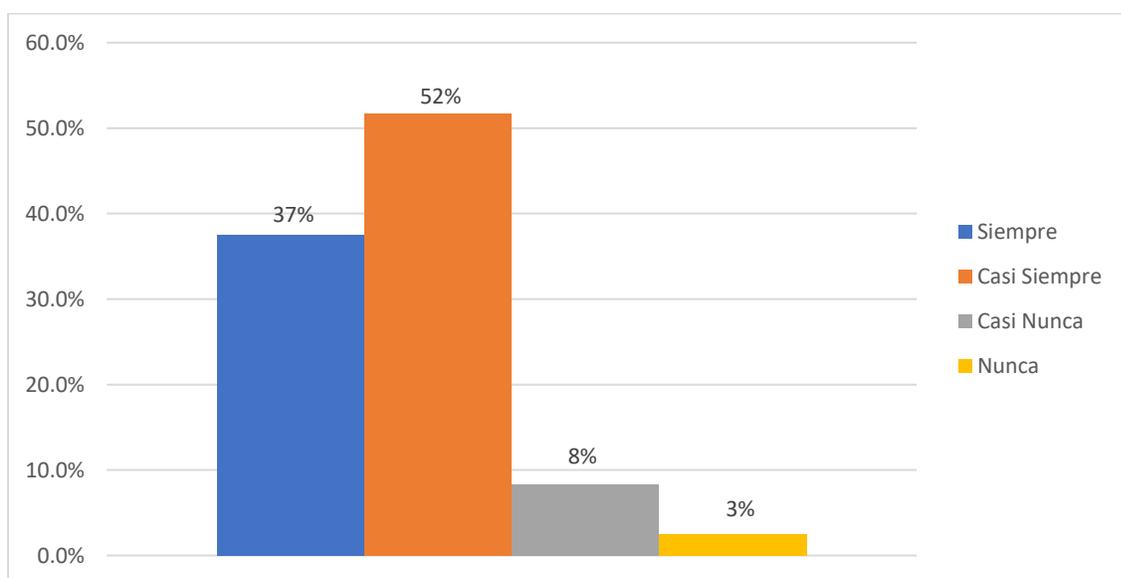


Gráfico 6.5 Proceso de Negociación

Del total de las personas entrevistadas aseguran que durante el proceso de negociación el 52% casi siempre suele evitar situaciones tensas y un 37% siempre lo hace. Se observa también que un 8% casi nunca evita situaciones tensas, mientras que un 3% nunca las evita.

6.2.3 ¿Mantiene una frecuente comunicación con el cliente para determinar sus necesidades y expectativas?

Tabla 6.6 Resultados de la pregunta 1.3 del cuestionario de habilidades gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa.

Escala	Respuestas	Porcentaje
Siempre	60	50%
Casi siempre	50	42%
Casi nunca	7	6%
Nunca	3	2%
Total	120	100%

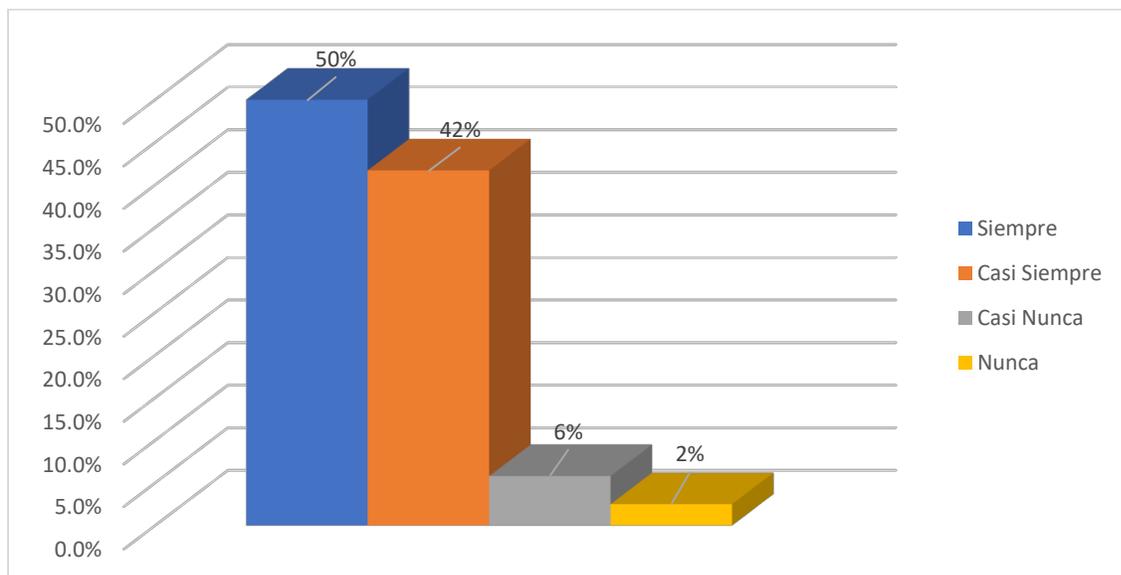


Gráfico 6.6 Comunicación con el cliente

Como resultado el 50% siempre mantiene una comunicación con el cliente con el fin de determinar sus necesidades y expectativas. Pero el 42% afirma que casi siempre mantiene esta comunicación con el cliente.

6.2.4 ¿Usted cuenta con la habilidad para generar estrategias que le permitan mantener su cartera actual clientes y a la vez atraer nuevos clientes?

Tabla 6.7 Resultados de la pregunta 1.4 del cuestionario de habilidades gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa.

Escala	Respuestas	Porcentaje
Siempre	52	43%
Casi siempre	60	50%
Casi nunca	5	4%
Nunca	3	2%
Total	120	100%

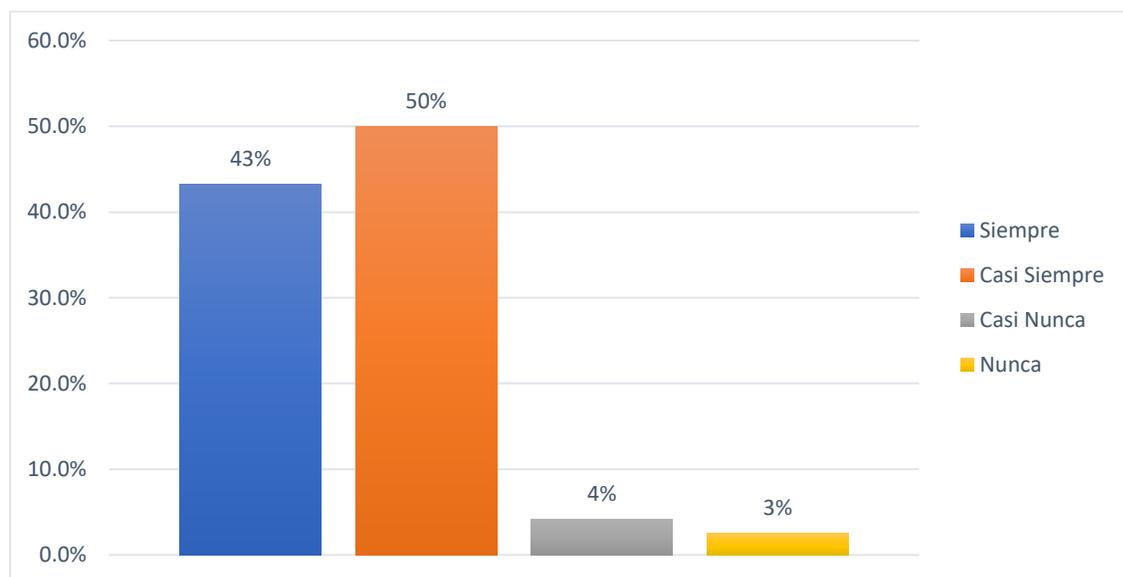


Gráfico 6.7 Habilidad para generar estrategias para nuevos clientes

De acuerdo a esta gráfica se evidencia que el 50% de las personas encuestadas, casi siempre cuentan con la habilidad para generar estrategias que le permitan mantener su cartera actual de clientes y a la vez atraer nuevos clientes y un 43% siempre posee una visión amplia que le permite negociar con sus clientes.

6.3 Conocimiento del Pensamiento Estratégico

6.3.1 ¿Al hacer estrategias para su empresa, lo que se busca es ganar puntos para posicionarse en el mercado?

Tabla 6.8 Resultados de la pregunta 2.1 del cuestionario de habilidades gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa.

Escala	Respuestas	Porcentaje
Siempre	71	59%
Casi siempre	41	34%
Casi nunca	6	5%
Nunca	2	2%
Total	120	100%

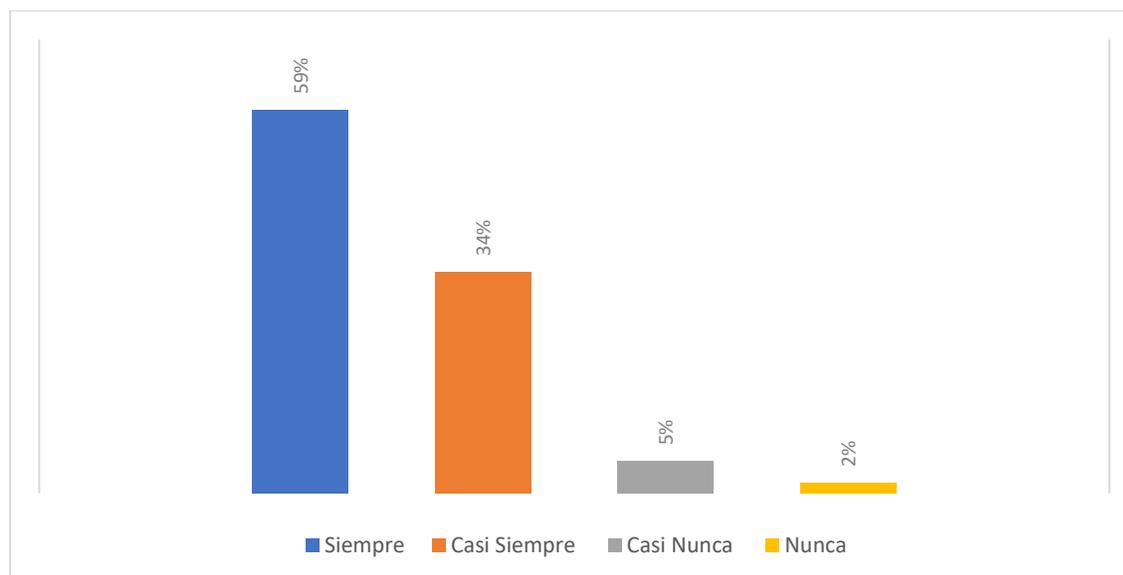


Gráfico 6.8 Posición en el Mercado

Del total de las personas de que fueron entrevistadas el 59% afirma que siempre al hacer estrategias para su empresa, lo que buscan es ganar puntos para posicionarse en el mercado, pero el 34% casi siempre tiene esta visión.

6.3.2 ¿Busca siempre ser proactivo, perseverante e innovador, para buscar un valor agregado a través de la creatividad?

Tabla 6.9 Resultados de la pregunta 2.2 del cuestionario de habilidades gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa.

Escala	Respuestas	Porcentaje
Siempre	77	64%
Casi siempre	40	33%
Casi nunca	2	2%
Nunca	1	1%
Total	120	100%

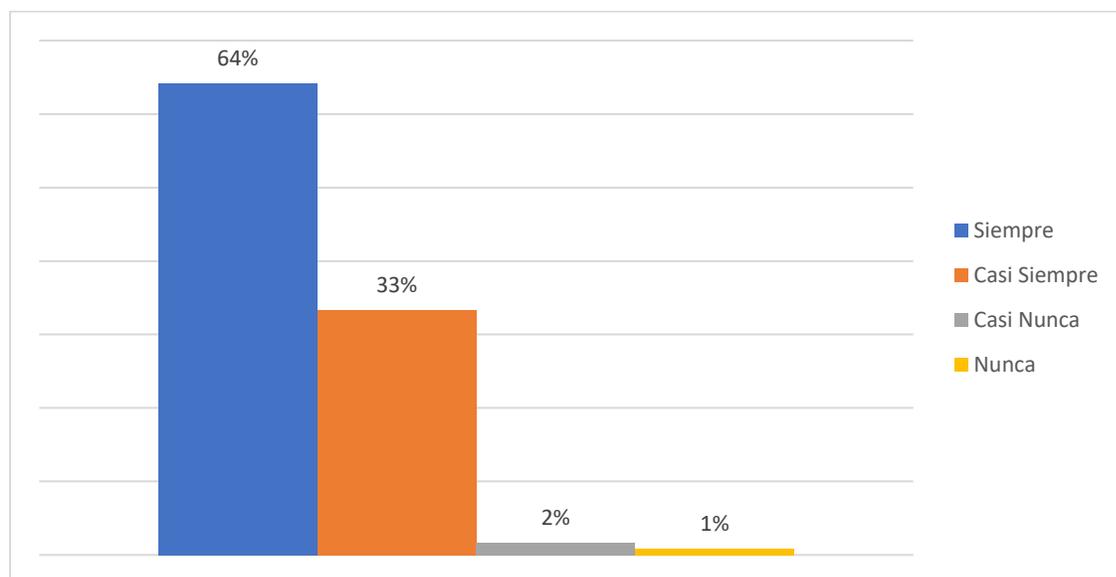


Gráfico 6.9 Creatividad

Según los resultados obtenidos, el 64% de los entrevistados exponen que siempre buscan ser creativos e innovadores para sumar un valor agregado a través de la creatividad. Y un 3% no considera tener estos atributos para ser creativos.

6.3.3 ¿Considera que las estrategias no solo deben ser creadas cuando se presentan problemas, sino que también, cuando se toman iniciativas estratégicas de la empresa?

Tabla 6.10 Resultados de la pregunta 2.3 del cuestionario de habilidades gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa.

Escala	Respuestas	Porcentaje
Siempre	87	72%
Casi siempre	32	27%
Casi nunca	0	0%
Nunca	1	1%
Total	120	100%

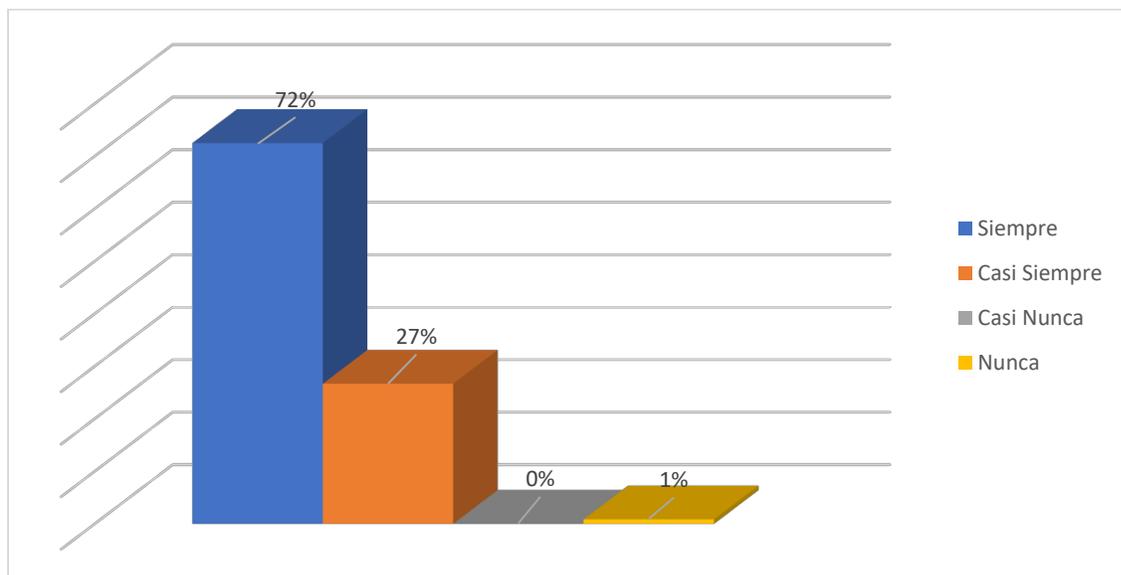


Gráfico 6.10 Inicialmente Estratégicas

También el 72% de estas personas aseveran que siempre considera que las estrategias no sólo deben de ser creadas cuando se presentan problemas, sino que también, cuando se toman las iniciativas estratégicas de la empresa y un 26% casi siempre tiene ese espíritu creador que le permite visualizar cómo será el aspecto de la organización en el futuro.

6.4 Manejo de Conflicto

6.4.1 ¿Más que negociar sobre puntos de desacuerdo, intenta enfatizar en aquellas cosas en la que coincide con un subalterno?

Tabla 6.11 Resultados de la pregunta 3.1 del cuestionario de habilidades gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa.

Escala	Respuestas	Porcentaje
Siempre	44	37%
Casi siempre	65	54%
Casi nunca	11	9%
Nunca	0	0%
Total	120	100%

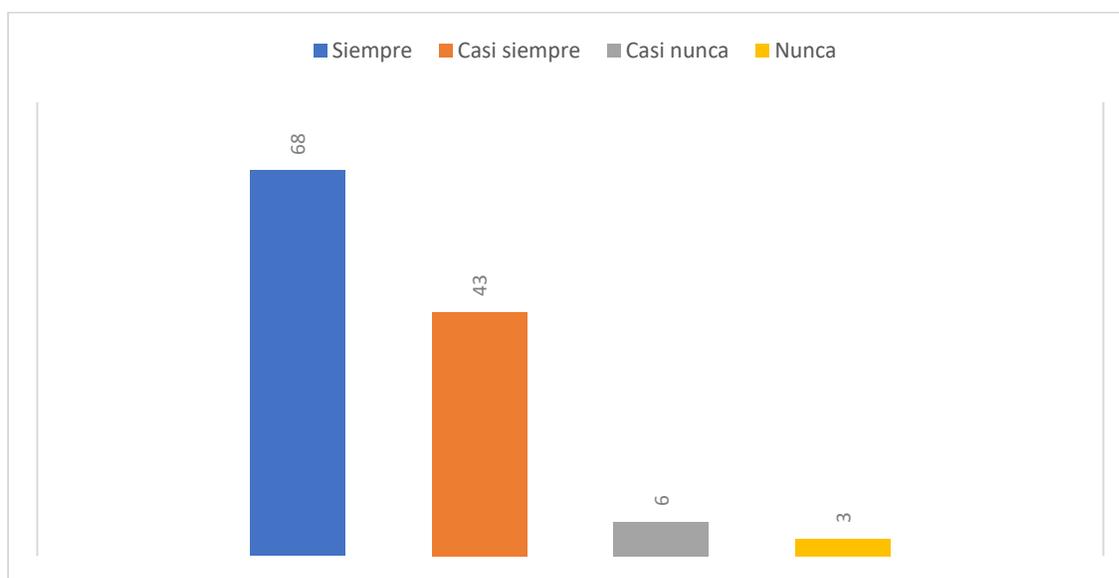


Gráfico 6.11 Negociación con subalternos

Del total de las personas entrevistadas el 54% asegura que más que negociar sobre puntos de desacuerdo siempre intentan enfatizar en aquellas cosas en la que coincide con un subalterno y un 37% casi siempre tiene desarrollada esa capacidad de autocontrol sobre este tema.

6.4.2 ¿Intenta lidiar simultáneamente con todas sus preocupaciones y las de otras personas?

Tabla 6.12 Resultados de la pregunta 3.2 del cuestionario de habilidades gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa.

Escala	Respuestas	Porcentaje
Siempre	31	26%
Casi siempre	60	50%
Casi nunca	23	19%
Nunca	6	5%
Total	120	100%

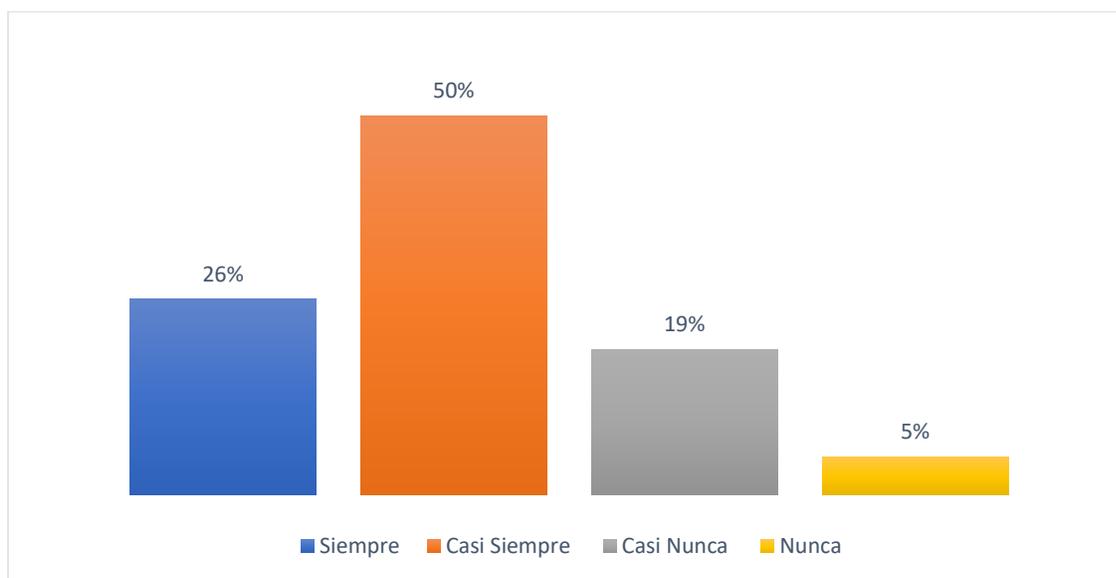


Gráfico 6.12 Sobrellevar las preocupaciones y las de otras personas

Partiendo de la información que muestra el gráfico el 50% de los encuestados casi siempre intenta lidiar simultáneamente con todas sus preocupaciones y las de otras personas y un 25.8% siempre tiene esa capacidad de respuesta ante estas situaciones.

6.4.3 ¿Siente que los desacuerdos no siempre merecen su preocupación?

Tabla 6.13 Resultados de la pregunta 3.3 del cuestionario de habilidades gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa.

Escala	Respuestas	Porcentaje
Siempre	29	24%
Casi siempre	46	38%
Casi nunca	36	30%
Nunca	9	8%
Total	120	100%

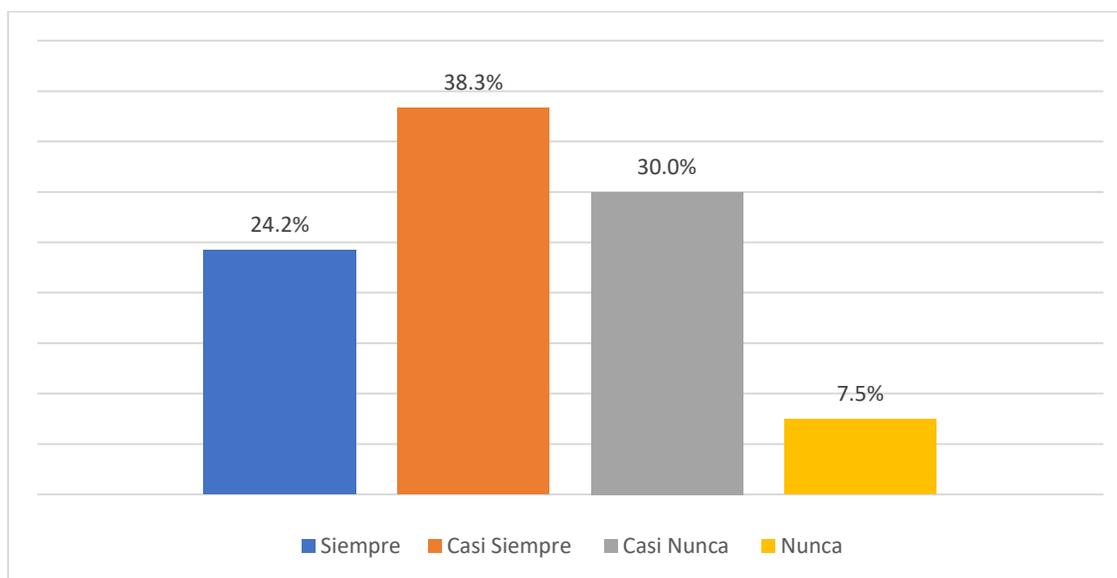


Gráfico 6.13 Desacuerdos

Considerando los resultados de esta gráfica, un 38% de los entrevistados afirma que los desacuerdos casi siempre merecen su preocupación y el 30% asevera que casi nunca da importancia a este tipo de conflicto y el 24% siempre maneja este conflicto.

6.5 Espíritu Emprendedor

6.5.1 ¿Generalmente influencia con liderazgo a su equipo de trabajo?

Tabla 6.14 Resultados de la pregunta 4.1 del cuestionario de habilidades gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa.

Escala	Respuestas	Porcentaje
Siempre	73	61%
Casi siempre	44	37%
Casi nunca	3	2%
Nunca	0	0%
Total	120	100%

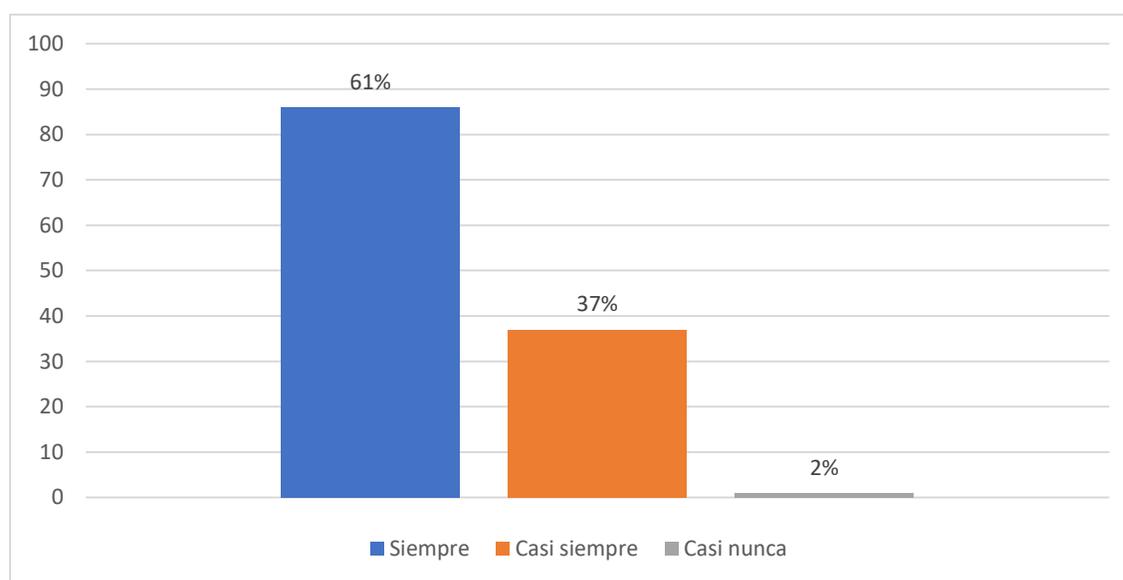


Gráfico 6.14 Influencia con liderazgo al equipo de trabajo

De acuerdo a los resultados que proyecta la gráfica anterior, puede evidenciarse que del total de los consultados el 61% de estos siempre influencia con liderazgo a su equipo de trabajo, incentivando el espíritu emprendedor de los colaboradores y la empresa.

6.5.2 ¿Al enfrentar retos de la empresa, tiene una actitud proactiva ante ello?

Tabla 6.15 Resultados de la pregunta 4.2 del cuestionario de habilidades gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa.

Escala	Respuestas	Porcentaje
Siempre	68	56%
Casi siempre	50	42%
Casi nunca	2	2%
Nunca	0	0%
Total	120	100%

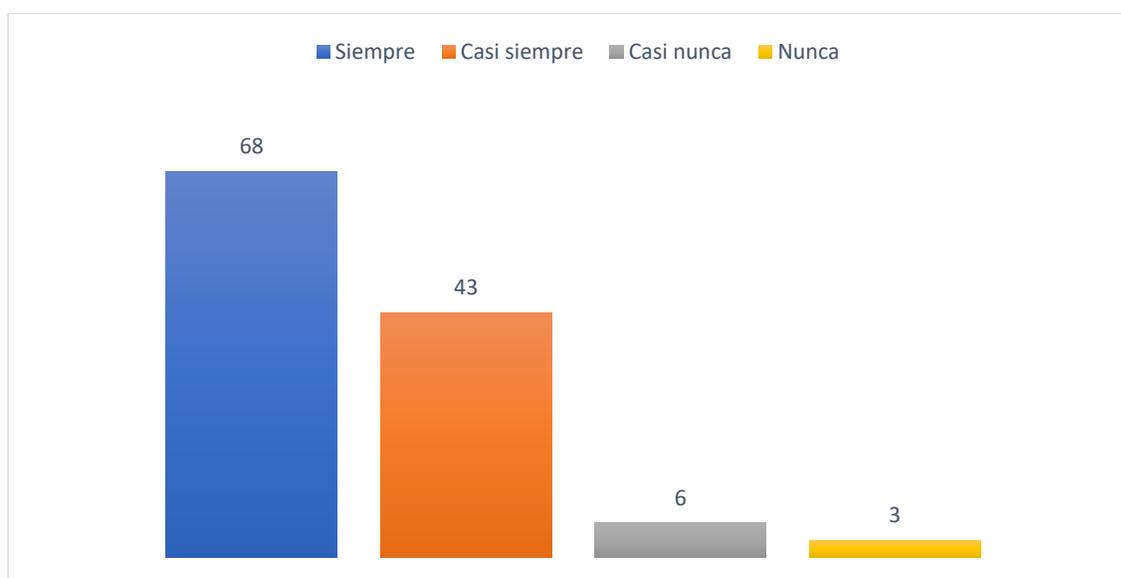


Gráfico 6.15 Actitud proactiva ante los retos de la empresa

En relación a los resultados que, obtenidos en la gráfica anterior, puede evidenciarse que del total de los consultados el 56.7% de estos siempre tiene una actitud proactiva antes los retos que la empresa enfrenta.

6.5.3 ¿Usualmente tiene iniciativa personal para innovar en su emprendimiento?

Tabla 6.16 Resultados de la pregunta 4.3 del cuestionario de habilidades gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa.

Escala	Respuestas	Porcentaje
Siempre	70	58%
Casi siempre	43	36%
Casi nunca	6	5%
Nunca	1	1%
Total	120	100%

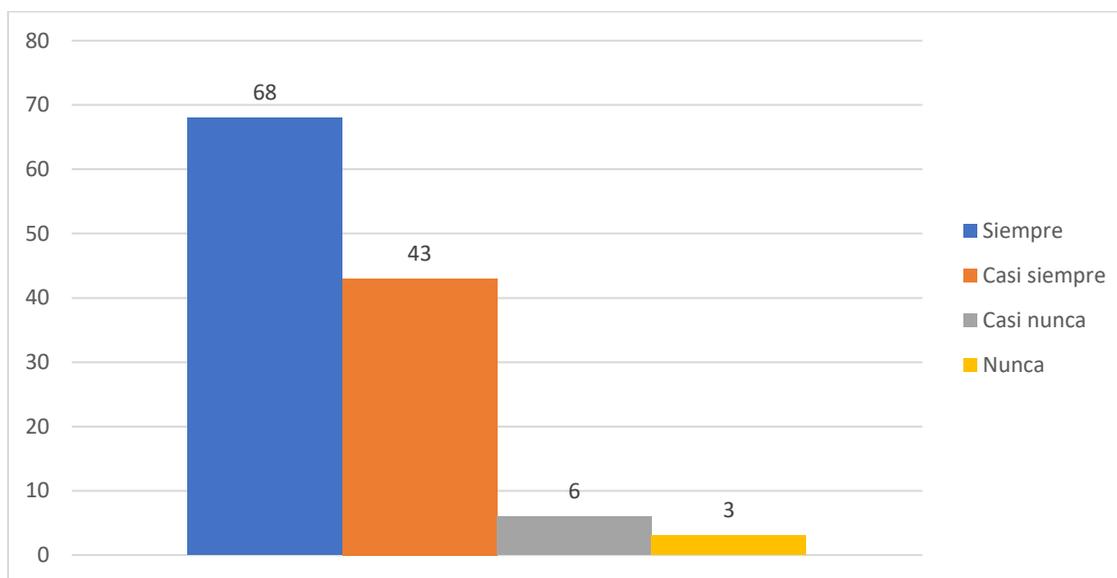


Gráfico 6.16 Iniciativa personal para la innovación del emprendimiento

Considerando a los resultados que proyecta la gráfica anterior, se observó que del total de los consultados el 58% de estos siempre afirma siempre tener una iniciativa personal para la innovación del emprendimiento que tienen.

6.5.4 ¿Las reacciones de las personas que lo rodean o su entorno, cambian su motivación y determinación para el cumplimiento de sus objetivos?

Tabla 6.17 Resultados de la pregunta 4.4 del cuestionario de habilidades gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa.

Escala	Respuestas	Porcentaje
Siempre	43	36%
Casi siempre	42	35%
Casi nunca	27	22%
Nunca	8	7%
Total	120	100%

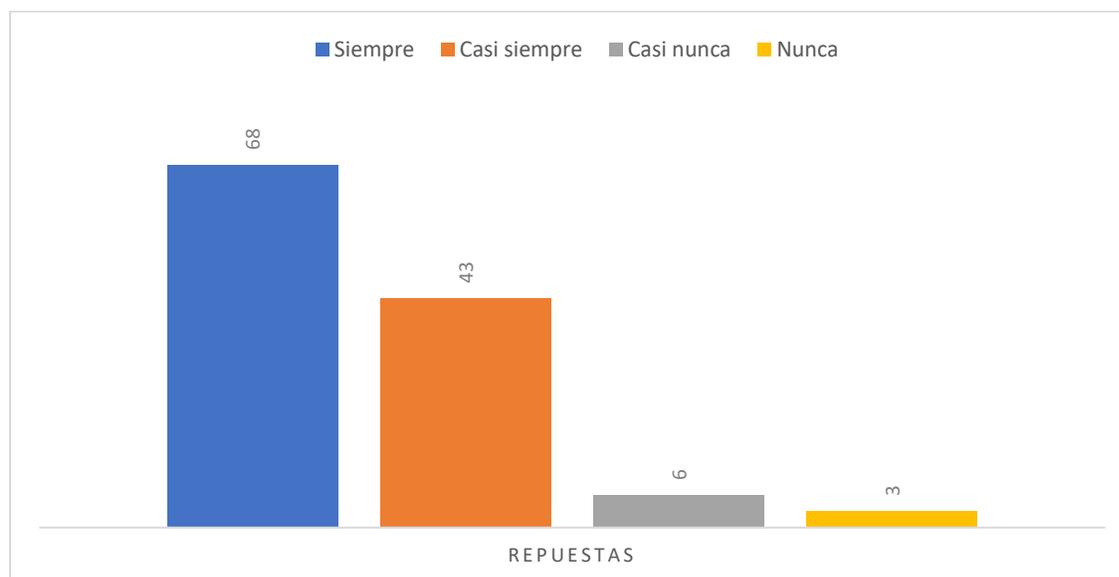


Gráfico 6.17 Cambios de objetivos por reacciones del entorno

De acuerdo a los datos presentados en esta gráfica, se encontró que del total de los consultados el 36% de estos siempre tienden a cambiar su motivación y determinación en el cumplimiento de sus objetivos por las reacciones del entorno.

6.6 Capacidad de Toma de Decisiones

6.6.1 ¿Al realizar una tomar de decisión, usted considera buscar que los procesos de la empresa se cumplan adecuadamente?

Tabla 6.18 Resultados de la pregunta 5.1 del cuestionario de habilidades gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa.

Escala	Respuestas	Porcentaje
Siempre	82	68%
Casi siempre	37	31%
Casi nunca	0	0%
Nunca	1	1%
Total	120	100%

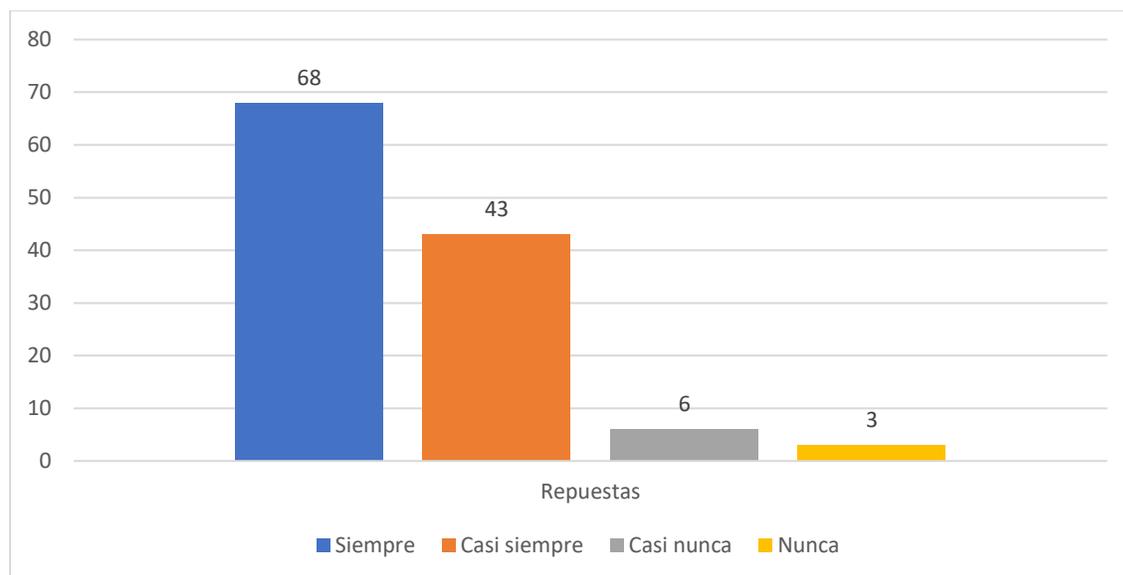


Gráfico 6.18 Procesos de la empresa cumplidos adecuadamente

Considerando los resultados de la gráfica, se encontró que el 68% de los encuestados siempre considera buscar que los procesos de la empresa se cumplan de manera adecuada al momento de realizar una decisión.

6.6.2 ¿Propicia usted siempre la constancia, asertividad y cumplimiento de los objetivos; buscando un valor agregado por medio de la eficacia?

Tabla 6.19 Resultados de la pregunta 5.2 del cuestionario de habilidades gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa.

Escala	Respuestas	Porcentaje
Siempre	63	52%
Casi siempre	54	45%
Casi nunca	1	1%
Nunca	2	2%
Total	120	100%

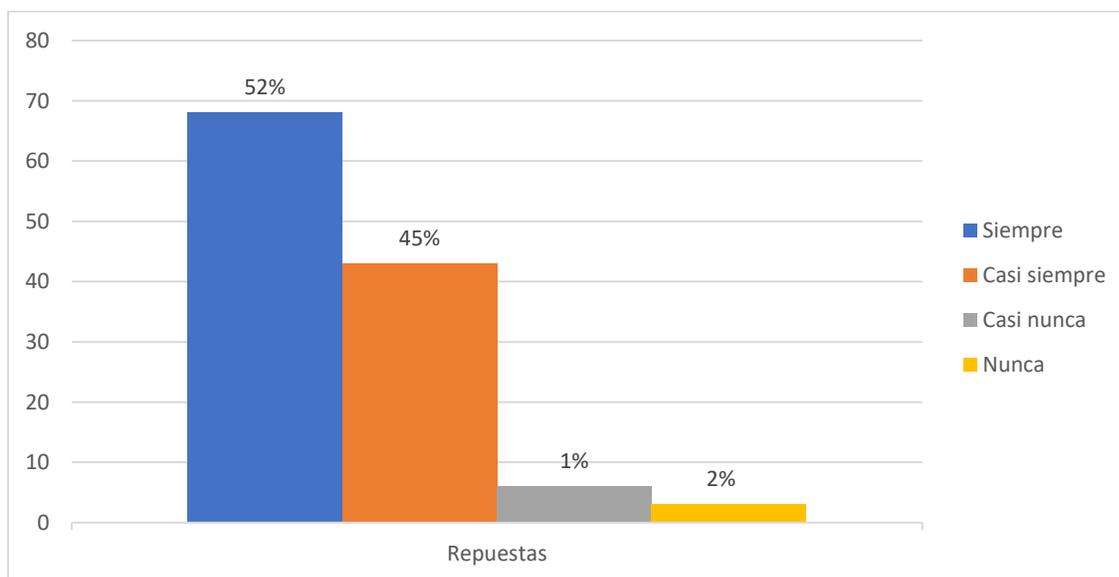


Gráfico 6.19 Valor agregado por medio de la eficacia

Partiendo de los datos que la gráfica expone, se evidencia que el 52% de los encuestados siempre considera generar un valor agregado por medio de la eficacia en la continua propiciación de constancia, asertividad y cumplimientos de los objetivos trazados.

6.6.3 ¿Considera que la toma de decisiones, debe estar basada en el impacto que pueda tener de la satisfacción del cliente?

Tabla 6.20 Resultados de la pregunta 5.3 del cuestionario de habilidades gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa.

Escala	Respuestas	Porcentaje
Siempre	63	52%
Casi siempre	54	45%
Casi nunca	1	1%
Nunca	2	2%
Total	120	100%

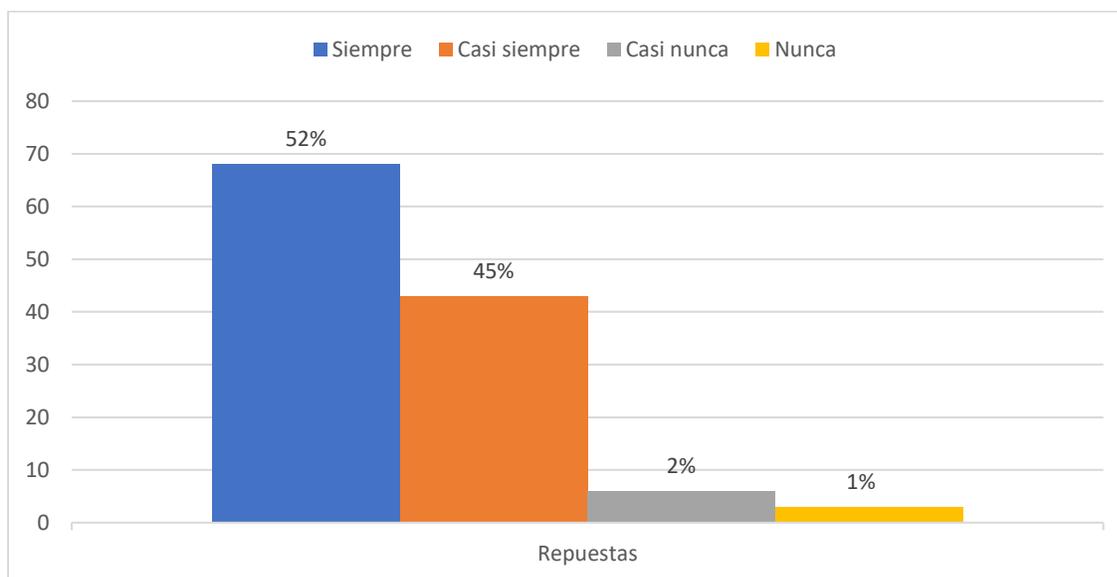


Gráfico 6.20 Satisfacción del cliente basado en el impacto de la toma de decisiones

Según los datos que la gráfica antes expuesta presenta, se muestra que el 52% de los encuestados considera que siempre la satisfacción del cliente sufrirá un impacto de acuerdo a la toma de decisión realizada por el tomador de decisiones.

6.7 Apertura al Cambio

6.7.1 ¿Considera que las empresas que son inflexibles ante los cambios del mercado tienen tendencia al fracaso?

Tabla 6.21 Resultados de la pregunta 6.1 del cuestionario de habilidades gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa.

Escala	Respuestas	Porcentaje
Siempre	57	47%
Casi siempre	43	36%
Casi nunca	14	12%
Nunca	6	5%
Total	120	100%

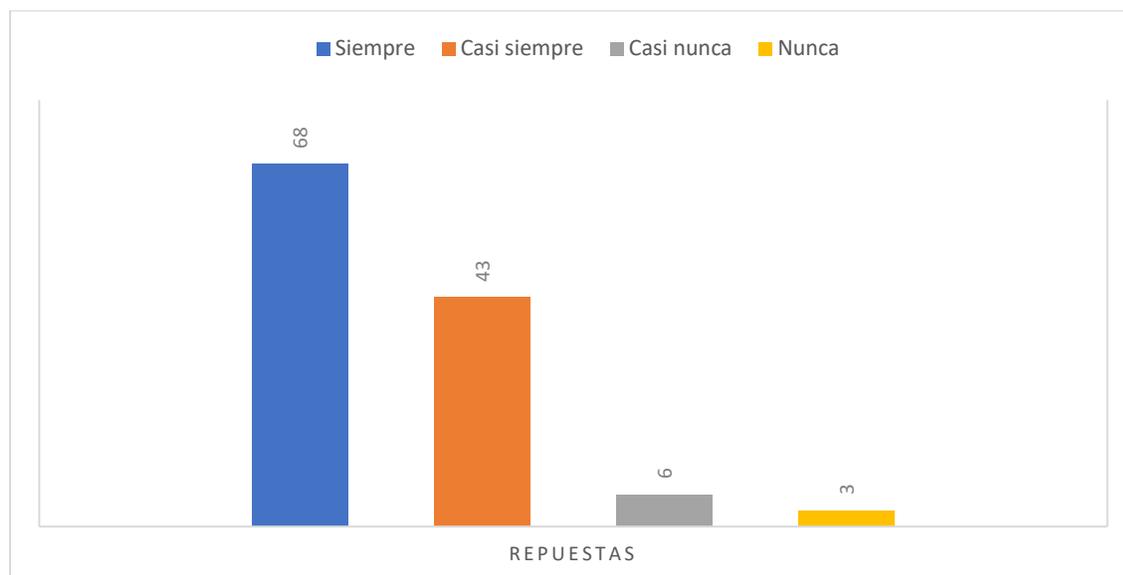


Gráfico 6.21 Tendencia al fracaso

Considerando la información de esta gráfica, se muestra que el 47% de los encuestados consideran que hay una alta correlación entre el fracaso y la inflexibilidad ante los cambios del mercado por parte de las empresas.

6.7.2 ¿Usted busca modificar las conductas y opiniones de los colaboradores o de la empresa con el fin de conseguir un objetivo común?

Tabla 6.22 Resultados de la pregunta 6.2 del cuestionario de habilidades gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa.

Escala	Respuestas	Porcentaje
Siempre	44	36%
Casi siempre	66	55%
Casi nunca	8	7%
Nunca	2	2%
Total	120	100%

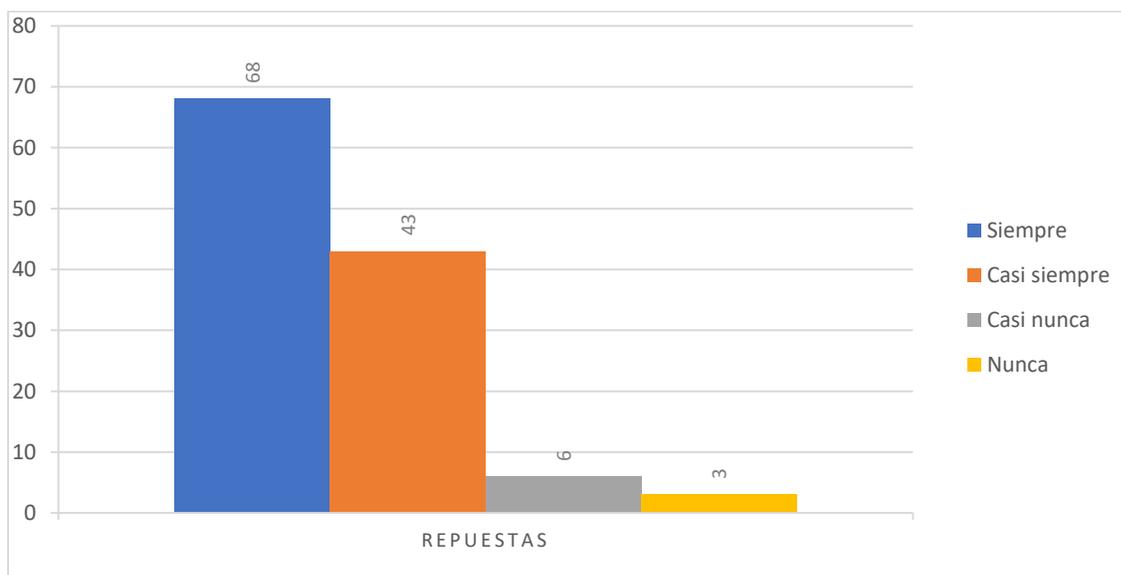


Gráfico 6.22 Cambiar conductas para obtener un objetivo

Considerando los datos de esta gráfica, se muestra que para el 55% de los encuestados casi siempre consideran que es necesario modificar las conductas y opiniones de los colaboradores o empresa para generar un objetivo común.

6.7.3 ¿Considera que la apertura de cambio en las empresas tiene mayor impacto al mantener una capacidad comunicativa elevada, escucha y retroalimentación?

Tabla 6.23 Resultados de la pregunta 6.3 del cuestionario de habilidades gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa.

Escala	Respuestas	Porcentaje
Siempre	68	57%
Casi siempre	43	36%
Casi nunca	6	5%
Nunca	3	2%
Total	120	100%

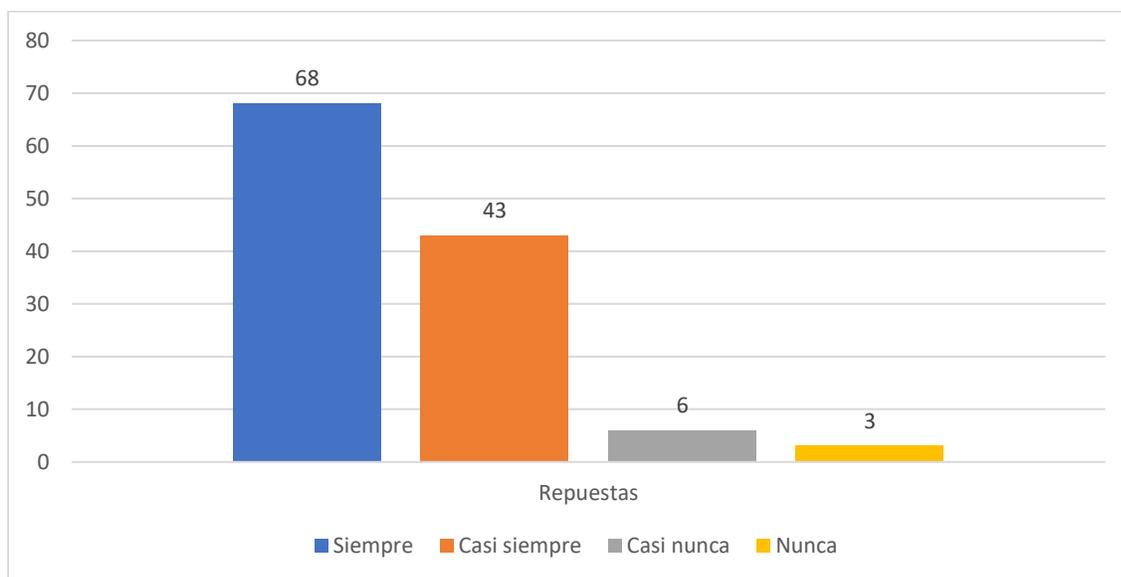


Gráfico 6.23 Correlación del impacto entre la apertura al cambio

De acuerdo a esta gráfica, se evidencia que el 57% de los encuestados consideran que hay una alta correlación entre la apertura al cambio de las empresas y el impacto al mantener una capacidad comunicativa elevada, escucha y retroalimentación de los colaboradores.

6.8 Equipo de Trabajo

6.8.1 ¿Escucha a los miembros de su equipo cuando tienen una opinión y da consejo cuando lo necesitan?

Tabla 6.24 Resultados de la pregunta 7.1 del cuestionario de habilidades gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa.

Escala	Respuestas	Porcentaje
Siempre	83	69%
Casi siempre	35	29%
Casi nunca	1	1%
Nunca	1	1%
Total	120	100%

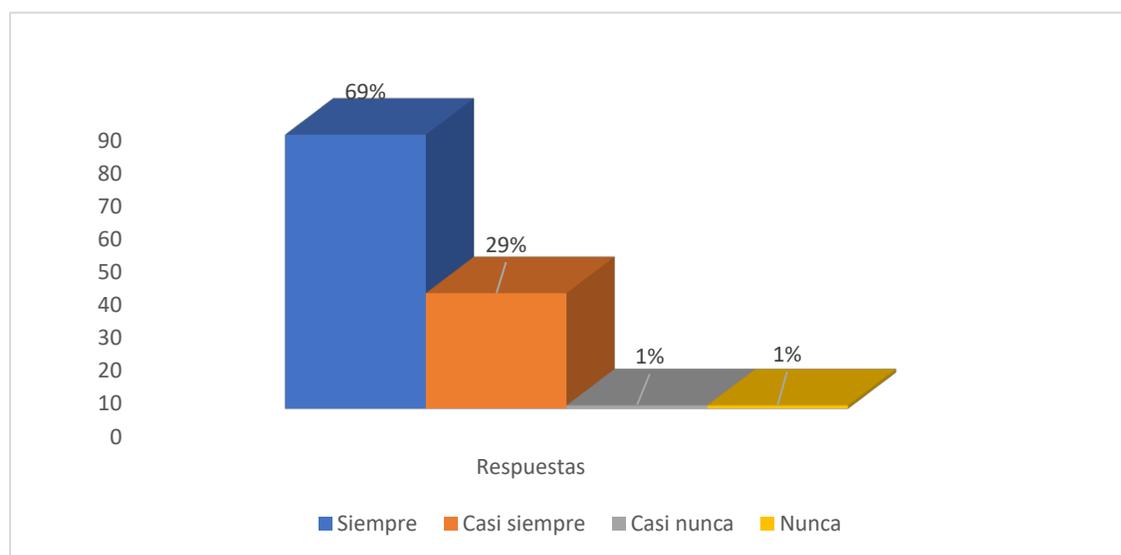


Gráfico 6.24 Escucha y da consejo a los miembros de su equipo.

Con los datos de esta gráfica se puede concluir que el 68% de los líderes escuchan a sus compañeros de equipo y subalternos; además dan consejo cuando ellos necesitan de su apoyo. El 38% lo hace casi siempre y se puede decir que solo un 2% no lo hace. Aplicando el 68% a la población de 21,576 MiPymes en Tegucigalpa se puede decir que 14,672 MiPymes escuchan a su equipo de trabajo.

6.8.2 ¿Estimula a los miembros de su equipo de trabajo a tomar riesgos y/o a la participación creativa?

Tabla 6.25 Resultados de la pregunta 7.2 del cuestionario de habilidades gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa.

Escala	Respuestas	Porcentaje
Siempre	72	60%
Casi siempre	45	37%
Casi nunca	2	2%
Nunca	1	1%
Total	120	100%

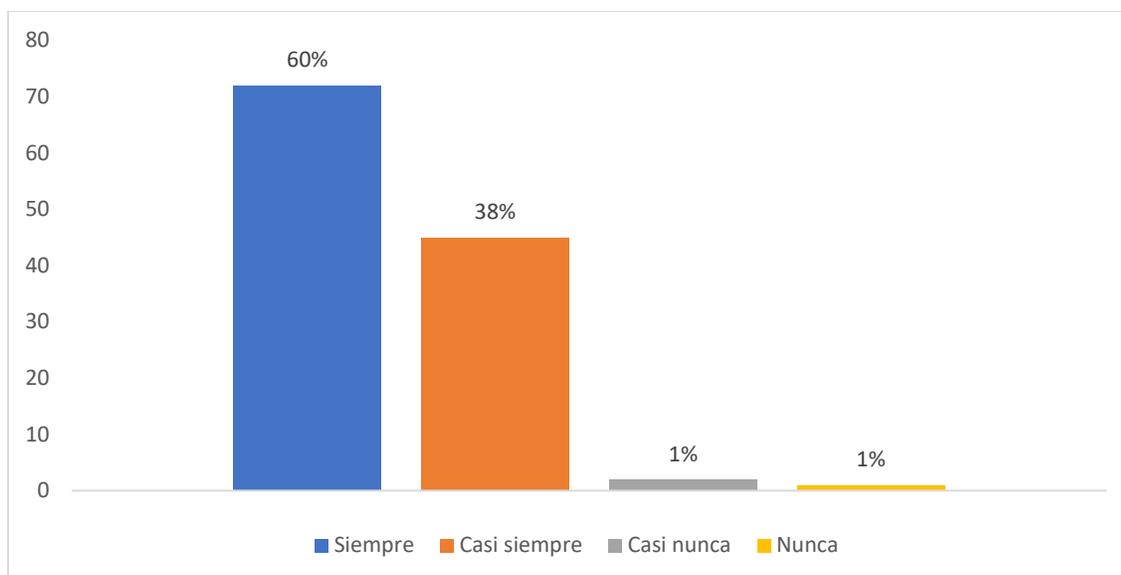


Gráfico 6.25 Participación del equipo de trabajo

Según los datos reflejados en este enunciado, se puede decir que el 60% de los líderes de las MiPymes dan espacio a sus equipos de trabajo para que tomen decisiones de riesgo y participen de manera activa a generar ideas para su negocio. Prácticamente un 40% no lo hace o lo hace con poca frecuencia. Es importante dar participación a los están en la operación de los negocios porque son los que conocen las necesidades directas de los clientes e incluso del negocio en sí.

6.8.3 ¿Felicita o corrige a los miembros de su equipo cuando es necesario?

Tabla 6.26 Resultados de la pregunta 7.3 del cuestionario de habilidades gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa.

Escala	Respuestas	Porcentaje
Siempre	79	66%
Casi siempre	39	32%
Casi nunca	1	1%
Nunca	1	1%
Total	120	100%

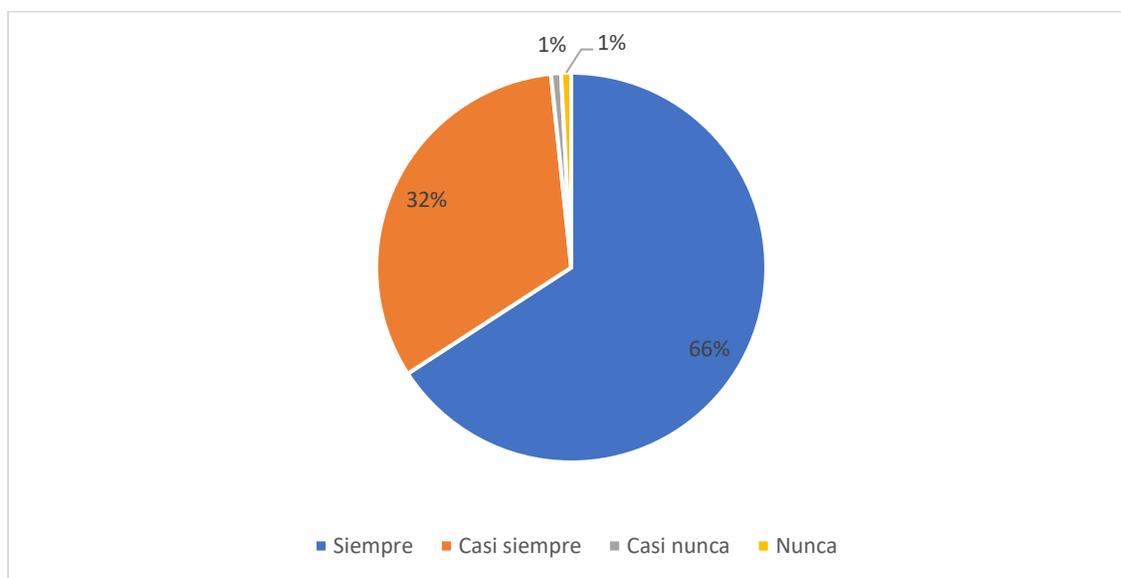


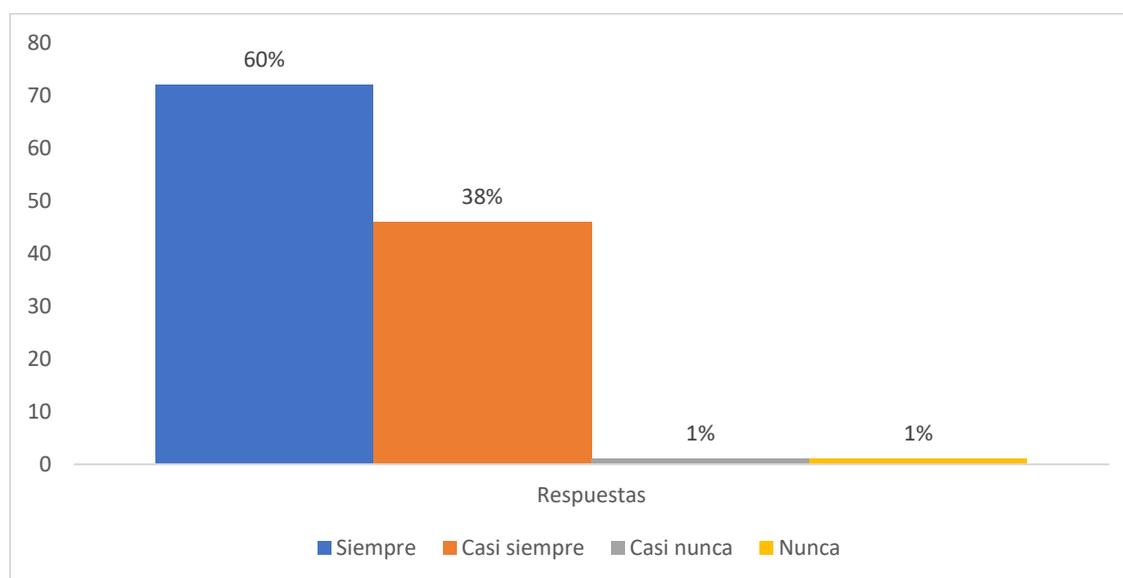
Gráfico 6.26 Reconocimiento al equipo de trabajo

Los resultados de esta gráfica muestra que un 66% los líderes siempre felicitan o corrigen a sus subordinados cuando es necesario hacerlo, mientras que un 32% lo hace casi siempre. Solo un 2% no da el reconocimiento a su equipo de trabajo y no lo corrige cuando debe hacerlo.

6.8.4 ¿Recibe apoyo de su equipo de trabajo y apoya a cada uno cuando es necesario?

Tabla 6.27 Resultados de la pregunta 7.4 del cuestionario de habilidades gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa.

Escala	Respuestas	Porcentaje
Siempre	72	60%
Casi siempre	46	38%
Casi nunca	1	1%
Nunca	1	1%
Total	120	100%

*Gráfico 6.27* Apoyo laboral

El resultado de esta gráfica muestra que un 60% de los jefes o líderes recibe apoyo de su equipo de trabajo y como jefe apoya a su equipo cuando se requiere. Un 38% lo hace de manera periódica ósea casi siempre y solo un 2% no recibe apoyo y no apoya de su equipo.

6.8.5 ¿Proporciona trato justo y respetuoso a los miembros de su equipo?

Tabla 6.28 Resultados de la pregunta 7.5 del cuestionario de habilidades gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa.

Escala	Respuestas	Porcentaje
Siempre	86	69%
Casi siempre	37	29%
Casi nunca	1	1%
Nunca	1	1%
Total	125	100%

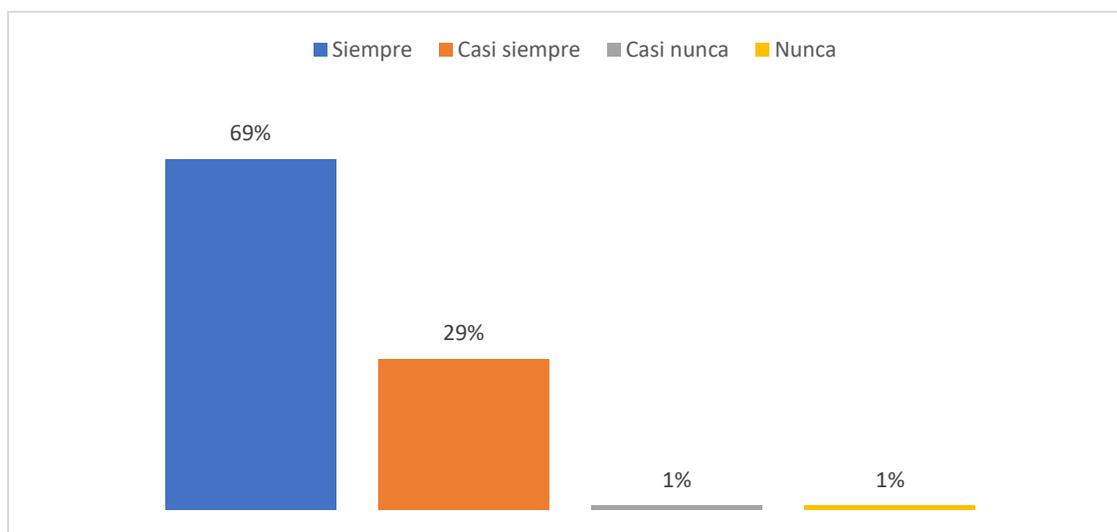


Gráfico 6.28 Trato justo y respetuoso a su equipo

Los resultados de esta gráfica muestra que un 69% de los encuestados afirma que es respetuoso y da trato justo a su equipo de trabajo, mientras que un 29% lo hace de manera frecuente. Se determina que un 2% no da trato justo y es respetuoso con su equipo de trabajo.

7. CONCLUSIONES

Según la investigación realizada y los resultados obtenidos para el tema de “Habilidades Gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa” se llegó a las siguientes conclusiones:

- 7.1 Las **habilidades gerenciales** sobrepasan más allá de los gerentes o líderes de MiPymes, estas hacen referencia a las habilidades personales e interpersonales que, al aplicarse al ámbito laboral, genera un impacto positivo en cualquiera de sus niveles en el área organizacional con una correlación con la efectividad, productividad y crecimiento de las MiPymes en Tegucigalpa.
- 7.2 De acuerdo a los resultados de la encuesta referente a las **habilidades de negociación** en las MiPymes; el 46% de los entrevistados durante los procesos de negociación con los proveedores y clientes siempre ofrecen alternativas o soluciones, mientras que el 44% casi siempre ofrecen alternativas o soluciones; el desarrollo de las habilidades de negociación en las MiPymes de Tegucigalpa resulta sumamente importante para fortalecer el proceso de interacción e intercambio entre las partes, para lograr alcanzar las metas que las MiPymes planteo para el crecimiento y desarrollo de la empresa. Un 10% no ofrece solución a sus clientes o proveedores en caso de ser necesario.
- 7.3 Se determina que el **pensamiento estratégico** es el camino ideal a seguir para alcanzar un buen planeamiento estratégico en las MiPymes en Tegucigalpa, es basado en resultados obtenidos del cuestionario; donde el 72% de las personas encuestadas aseguran que las estrategias no solo deben ser creadas cuando se presentan problemas, sino que también, cuando se toman iniciativas estratégicas para competir y sobresalir como MiPymes.
- 7.4 Se describe el **manejo del conflicto** en el contexto de las MiPymes de Tegucigalpa basados en los resultados obtenidos sobre esta variable, donde el 54% de los entrevistados aseguran que casi siempre evitan negociar sobre puntos de desacuerdo e intentan enfatizar en aquellas cosas en las que coincidan mientras que un 37% siempre lo hace. Un 9% casi nunca lo hacen. De esta manera el correcto manejo de conflicto brinda la oportunidad de resolver

problemas teniendo una óptica compartida, y tomando en consideración la mayor cantidad de opiniones para generar una solución viable para todos.

- 7.5 Se concluye que el **espíritu del emprendedor** de acuerdo a los resultados obtenidos, del total de los entrevistados: el 61% considera siempre que la influencia que imponga el líder en su equipo determinará el éxito del trabajo; de la misma manera el 37% considera que tener una actitud proactiva antes los retos que la empresa enfrenta, resulta de mucho éxito para la empresa. De esta manera se describe que el **espíritu emprendedor** funge como el factor que desarrolla las capacidades de cambio, mediante una experimentación de ideas propias, reaccionando a las situaciones con apertura y flexibilidad para lograr el éxito de la empresa.
- 7.6 En este inciso se concluye que los criterios del líder son importantes para la **toma de decisiones**; según los resultados obtenidos del cuestionario implementado: el 68% de los entrevistados considera que, al tomar decisiones en la empresa, se toman considerando que los procesos de la empresa se cumplan adecuadamente; y un 52% de los encuestados siempre consideran que la satisfacción del cliente sufrirá un impacto de acuerdo a las decisiones que se tomen en la empresa. Es así que la toma de decisiones regirá el curso de la empresa, y el gerente de MiPyme tiene la responsabilidad de analizar la situación y conforme a su conocimiento, valorar la mejor decisión a tomar para lograr éxito y crecimiento en la empresa.
- 7.7 En este apartado se describe los factores que determinan la **apertura al cambio** para las MiPymes, basados en los resultados obtenidos; donde el 57% de los entrevistados consideran que la apertura al cambio en las empresas tiene mayor impacto al mantener una capacidad comunicativa elevada, de escuchar y retroalimentar, ya sea con sus colaboradores, clientes y proveedores; lo cual motiva a los gerentes de las MiPymes a enfrentarse con mente abierta a diferentes situaciones que les permiten hacer cambios para avanzar en la dirección al éxito para la empresa.

7.8 Se concluye en base a los resultados obtenidos del cuestionario implementado en línea: que el 69% siempre consideran que los líderes escuchan a sus compañeros de equipo y subalternos, de igual manera dan apoyo; mientras que un 2% no lo hace. Además, el 60% de los líderes de las MiPymes dan espacio a sus **equipos de trabajo** para que tomen decisiones de riesgo y participen de manera activa a generar ideas para su negocio.

De esta manera se describe que el trabajo en equipo dentro de las MiPymes alcanza niveles satisfactorios en diferentes niveles dentro de la empresa, mediante un mejor rendimiento generando una mejora significativa para la empresa.

8. RECOMENDACIONES

Según la investigación realizada y los resultados obtenidos para el tema de investigación “Habilidades Gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa” se presentan las siguientes recomendaciones:

- 8.1 Se recomienda coordinar con entidades público-privadas como la cámara de comercio, para la creación de programas de capacitación personalizada sobre las **habilidades gerenciales** que el gerente debe desarrollar en el rubro de las MiPymes.
- 8.2 Se recomienda que las MiPymes de Tegucigalpa, capaciten a los colaboradores de la empresa en temática de **negociación**, de manera que se logre potenciar sus habilidades de negociación con proveedores y clientes para el óptimo crecimiento de la empresa.
- 8.3 Se recomienda que los gerentes y propietarios de MiPymes de Tegucigalpa, apunten a una continua capacitación en temática de **pensamiento estratégico** a sus colaboradores, estimulando el ejercicio de iniciativas estratégicas dentro de la empresa en función de generar ventajas competitivas; no meramente en respuesta a un problema que se presente, sino en dar oportunidad a sus colaboradores para que puedan formar parte de las estrategias de la empresa.
- 8.4 En el tema de manejo de del conflicto se recomienda que los gerentes o propietarios de MiPymes de Tegucigalpa sean capacitados en el **manejo de conflicto**, priorizando los puntos en común de ambas partes, sin embargo, no es viable en todos los casos evitar negociar sobre los puntos en desacuerdo, sino buscar alternativas viables para que se logre llegar a un acuerdo justo.
- 8.5 Se recomienda que se inculque el **espíritu emprendedor** por parte de los gerentes o propietarios de MiPymes de Tegucigalpa, con el ejercicio del liderazgo emprendedor dentro de la empresa mediante una visión proactiva ante los retos a enfrentarse, causando un efecto multiplicador en cada colaborador de la empresa. Esta labor es del fundador de la empresa ya que él tiene la visión inicial del porque decidió crear su empresa y debe compartir esta visión.

- 8.6 Se recomienda la promoción continua del ejercicio de **toma de decisiones** por parte de los gerentes y propietarios de las MiPymes de Tegucigalpa, para que por medio de estas decisiones se cumplan los procesos de la empresa de manera óptima y el impacto de cada toma de decisión sea hacia la satisfacción del cliente de manera positiva.
- 8.7 Se recomienda fortalecer la capacidad comunicativa, de escucha y de retroalimentación elevada dentro de la empresa, para estimular la **apertura al cambio** por parte del gerente o propietario de las MiPymes en Tegucigalpa y sus colaboradores, generando una continua mejora y una apertura a la continua innovación. En esta nueva normalidad que se vive, solo las empresas que se adaptaron a ofrecer sus servicios y productos son las que sobreviven día a día y aunque no es fácil para ellos podemos decir que aún permanecen y tienen una oportunidad de crecer.
- 8.8 La recomendación para el **trabajo en equipo** consiste en que los gerentes y propietarios de MiPymes de Tegucigalpa, continúen implementando la práctica de una comunicación efectiva dentro de las empresas, donde los gerentes o propietarios escuchen de manera efectiva a sus colaboradores y propicien un ambiente ideal para que los equipos de trabajo, también puedan ser partícipes de tomas de decisiones y tengan una participación activa en la organización, al generar esfuerzos colectivos se podrá alcanzar el cumplimiento de las metas establecidas por la empresa.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, Martha Alicia. *Cómo Ser Un Buen Jefe En 12 Pasos*. 1a Edición. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A., 2009.
- Alles, Martha Alicia. *Desempeño por Competencias*. 1a Edición. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A., 2005.
- BID. (24 De Julio De 2020). *Banco Interoamericano De Desarrollo*. Obtenido De <https://www.iadb.org/es/noticias/bid-apoya-la-sostenibilidad-de-las-mipyme-en-honduras-frente-la-crisis-del-covid-19>
- Cohep. (2013). *Estrategia Nacional De Empresa Sostenible En Honduras*. Obtenido De https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_237090.pdf
- *Criterio.Hn*. (2 de Mayo de 2020). Obtenido De <https://criterio.hn/honduras-covid-19-y-las-mi-pymes/>
- Directorio de Establecimientos Económicos, Instituto Nacional de Estadística Honduras (INE), 2016. Recuperado el 13 de mayo de 2021 <http://170.238.108.227/binhnd/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=DEE1&lang=ESP>
- *Expediente Público*. (28 De Septiembre De 2020). Obtenido De <https://expedientepublico.org/pandemia-covid-19-profundizara-mas-el-desempleo-y-la-pobreza-en-honduras/>
- Gaceta, L. (2018). Ley De Apoyo A La Mico Y Pequeña Empresa. *Decreto No. 145-2018*.
- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, y María del Pilar Baptista Lucio. (2014) *Metodología de la Investigación*. 6ta edición. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V., s. f.
- Honduras: Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL (2002, p. 7) Recuperado el 13 de mayo de 2021

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/25541/LCMEXR827SEM1334_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Judicial, B. E. (1997). *Ley Del Sector Social De La Economia*.
- Koontz, Harold, Heinz Weihrich, y Mark Cannice. *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. 14 Edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A., 2012.
- Malhotra, Naresh K. *Investigación de Mercados*. 5a Edición. México: Pearson Educación, 2008.
- Paez, Iliana. «Competencias para El Liderazgo Gerencial». Universidad Externado de Colombia, 2002.
- Rojas.T. (2018). *Aplicación del Modelo De Negociación Canvas para una Microempresa de Cirios y Veladoras* . Bogotá, Colombia: Universidad Católica de Colombia.
- Sallenave, Jean Paul. *La Gerencia Integral*. 19 edición. Colombia: Norma Editorial, 2002.
- SDE. (2020). *Secretaria De Desarrollo Economico*. Obtenido De <https://sde.gob.hn/quienes-somos-2/>
- SDE. (2020). *Secretaria De Desarrollo Economico*. Obtenido De <https://sde.gob.hn/quienes-somos-2/>
- Senprende. (2019). *Mipyme.Hn*. Obtenido De <http://mipyme.hn/pilares.html>
- *Senprende*. (2019). Obtenido De <http://mipyme.hn/convenios.html>
- Whetten, D. A. (2011). *Desarrollo De Habilidades Directivas*. 6ta Edición. Mexico, Pearson Educación.

10. ANEXOS

10.1 Cuestionario

Habilidades Gerenciales en las MiPymes de Tegucigalpa

Este formulario se lleva a cabo como parte de nuestro proyecto de investigación, para obtener el título de Licenciatura en Administración de Empresas de CEUTEC.

Su propósito consiste en realizar un diagnóstico de las variables de: habilidad de negociación, conocimiento del pensamiento estratégico, manejo del conflicto, espíritu emprendedor, capacidad de toma de decisiones, apertura al cambio y trabajo en equipo. Con los resultados de este instrumento se elaborará un análisis para conocer la oportunidad de mejora de las MiPymes.

Preguntas demográficas

Edad	Genero	Situación actual
Menor de 21 años	Mujer	Estudiante
21 a 30 años	Hombre	Empresario
31 a 40 años	Prefiero no decirlo	Empleado
41 a 50 años		Estudia y trabaja
Mayor de 50 años		No estudia y/o no trabaja
		Retirado

1. Habilidades de negociación	
<p>1.1 ¿Usualmente ofrece alternativas o soluciones durante una negociación con proveedores o clientes?</p> <p><input type="checkbox"/> Siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p>	<p>1.2 ¿En el proceso de una negociación suele evitar situaciones tensas?</p> <p><input type="checkbox"/> Siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p>
<p>1.3 ¿Mantiene una frecuente comunicación con el cliente para determinar sus necesidades y expectativas?</p> <p><input type="checkbox"/> Siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p>	<p>1.4 ¿Usted cuenta con la habilidad para generar estrategias que le permitan mantener su cartera actual clientes y a la vez atraer nuevos clientes?</p> <p><input type="checkbox"/> Siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p>

2. Conocimiento del pensamiento estratégico	
<p>2.1 ¿Al hacer estrategias para su empresa, lo que se busca es ganar puntos para posicionarse en el mercado?</p> <p><input type="checkbox"/> Siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p>	<p>2.2 ¿Busca siempre ser proactivo, perseverante e innovador, para buscar un valor agregado a través de la creatividad?</p> <p><input type="checkbox"/> Siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p>

<p>2.3 ¿Considera que las estrategias no solo deben ser creadas cuando se presentan problemas, sino que también, cuando se toman iniciativas estratégicas de la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> Nunca 	
---	--

3. Manejo del conflicto	
<p>3.1 ¿Más que negociar sobre puntos de desacuerdo, intenta enfatizar en aquellas cosas en la que coincide con un subalterno?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> Nunca 	<p>3.2 ¿Intenta lidiar simultáneamente con todas sus preocupaciones y las de otras personas?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> Nunca
<p>3.3 ¿Siente que los desacuerdos no siempre merecen su preocupación?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> Nunca 	

4. Espíritu emprendedor	
<p>4.1 ¿Generalmente influencia con liderazgo a su equipo de trabajo?</p> <p><input type="checkbox"/> Siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p>	<p>4.2 ¿Al enfrentar retos de la empresa, tiene una actitud proactiva ante ello?</p> <p><input type="checkbox"/> Siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p>
<p>4.3 ¿Usualmente tiene iniciativa personal para innovar en su emprendimiento?</p> <p><input type="checkbox"/> Siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p>	<p>4.4 ¿Las reacciones de las personas que lo rodean o su entorno, cambian su motivación y determinación para el cumplimiento de sus objetivos?</p> <p><input type="checkbox"/> Siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p>

5. Capacidad de toma de decisiones	
<p>5.1 ¿Al realizar una tomar de decisión, usted considera buscar que los procesos de la empresa se cumplan adecuadamente?</p> <p><input type="checkbox"/> Siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p>	<p>5.2 ¿Propicia usted siempre la constancia, asertividad y cumpliendo de los objetivos; buscando un valor agregado por medio de la eficacia?</p> <p><input type="checkbox"/> Siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p>

<p>5.3 ¿Considera que la toma de decisiones, debe estar basada en el impacto que pueda tener de la satisfacción del cliente?</p> <p><input type="checkbox"/> Siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p>	
--	--

6. Apertura al cambio	
<p>6.1 ¿Considera que las empresas que son inflexibles ante los cambios del mercado tienen tendencia al fracaso?</p> <p><input type="checkbox"/> Siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p>	<p>6.2 ¿Usted busca modificar las conductas y opiniones de los colaboradores o de la empresa con el fin de conseguir un objetivo común?</p> <p><input type="checkbox"/> Siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p>
<p>6.3 ¿Considera que la apertura de cambio en las empresas tiene mayor impacto al mantener una capacidad comunicativa elevada, escucha y retroalimentación?</p> <p><input type="checkbox"/> Siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p>	

7. Trabajo en equipo	
<p>7.1 ¿Escucha a los miembros de su equipo cuando tienen una opinión y da consejo cuando lo necesitan?</p> <p><input type="checkbox"/> Siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p>	<p>7.2 ¿Estimula a los miembros de su equipo de trabajo a tomar riesgos y/o a la participación creativa?</p> <p><input type="checkbox"/> Siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p>
<p>7.3 ¿Felicita o corrige a los miembros de su equipo cuando es necesario?</p> <p><input type="checkbox"/> Siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p>	<p>7.4 ¿Recibe apoyo de su equipo de trabajo y apoya a cada uno cuando es necesario?</p> <p><input type="checkbox"/> Siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p>
<p>7.5 ¿Proporciona trato justo y respetuoso a los miembros de su equipo?</p> <p><input type="checkbox"/> Siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Casi nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p>	

10.2 Reporte de Directorio de Establecimientos Económicos en Francisco Morazán, Distrito Central (INE)

Se utilizó este resumen del Instituto Nacional de Estadística Honduras como base de la población en el cálculo de la muestra que se aplicó el cuestionario de firma virtual.

CEPAL/CELADE Redatam+SP 05/13/2021

Título

Tipo de Empresa

Base de datos

Diccionario de la Base

Área Geográfica

Toda la Base de Datos

Frecuencia

de Tipo de Empresa

AREA # 0801

Distrito Central

Tipo de Empresa	Casos	%	Acumulado %
Grandes Empresas	509	2.3	2.3
Mediana/Pequeña Empresa	21462	97.18	99.48
Micro Empresa	114	0.52	100
Total	22085	100	100