



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**CRECIMIENTO EMPRESARIAL DESDE LA PERSPECTIVA DE
LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DE LOS GERENTES
CASO: AMERICA'S GOURMET**

**SUSTENTADO POR:
KARLA BEATRIZ MÉNDEZ OYUELA
MARISOL BLANCO MORAZÁN**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

OCTUBRE, 2014

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LÉSTER LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

DESIREE TEJADA

**CRECIMIENTO EMPRESARIAL DESDE LA PERSPECTIVA DE
LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DE LOS GERENTES
CASO: AMERICA'S GOURMET**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO:
CARLOS A. ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO
GLORIA INDIRA AGUIRRE**

MIEMBROS DE LA TERNA

HENRY ANDINO

JORGE CENTENO

ALEJANDRO DIAZ



FACULTAD DE POSTGRADO

CRECIMIENTO EMPRESARIAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DE LOS GERENTES.

CASO: AMERICA'S GOURMET

AUTORES:

Karla Beatriz Méndez Oyuela y Marisol Blanco Morazán

Resumen

La empresa America's Gourmet se dedica al rubro de la organización, planificación y montaje de cualquier tipo de eventos; ahora bien, desde su fundación en el año 2009 la organización ha mostrado un estancamiento; encontrándose en la misma posición desde su nacimiento; ya que por ser una empresa familiar y obtener utilidades atractivas; la compañía entró en un estatus quo. Por esto al ser una organización dirigida por sus propietarios que también son los gerentes de área en la mayoría de casos, se observó una clara debilidad en la aplicación de las habilidades directivas de los gerentes como principal obstáculo para la falta de crecimiento. Por lo anterior se estableció la necesidad de realizar un estudio de casos que ofreció a su vez un plan estratégico con acciones concretas para el logro del crecimiento empresarial. Todo esto con un diseño de investigación mixto con una marcada tendencia cualitativa; analizando el área administrativa, de producción y de mercadeo y logística. En donde los resultados reflejaron acciones estratégicas concretas que la empresa America's Gourmet requiere para su crecimiento tales como: industrialización del equipo, aplicación del modelo de los 8 pasos de Kotter, capacitación al personal tanto gerentes como colaboradores, fortalecimiento del área gerencial a través de un proceso de selección de personal más riguroso, entre otras acciones. Por lo que se recomienda específicamente realizar las acciones contenidas en estudio de casos puntualmente descritas en el plan estratégico.

Palabras clave: Plan estratégico, habilidades directivas, estudio de casos, productividad, crecimiento, estatus quo, estancamiento.



BUSINESS GROWTH FROM THE PERSPECTIVE OF THE MANAGEMENT SKILLS OF MANAGERS

CASE: AMERICA'S GOURMET

BY:

Karla Beatriz Méndez Oyuela y Marisol Blanco Morazán

Abstract

The company America's Gourmet dedicates to the category of organized, planning and mounting of any type of events; however, since your foundation in the year of 2009, the company has shown stagnation; being in the same position since its founding; since being a family business and obtaining attractive profits; the company entered a status quo. For this, being a company directed by their owners who are also managers area in most cases, was observed a clear weakness on the application of management skills from managers as main obstacle to growth failure. By the above, was established the necessity of making a study of cases that offers a strategic plan with concrete actions for achieving business growth. All of this with a research design mixed with a marked qualitative trend; analyzing the administrative area, production, marketing and logistics. The results reflected strategic concrete actions that America's Gourmet Company requires for its growth such as: industrialization team, applying the model of the 8 steps of Kotter, staff training both managers and employees, strengthening the management area through a recruitment process more rigorous, among other actions. It is specifically recommended actions contained in timely study cases described in the strategic plan.

Keywords: strategic plan, management skills, study of cases, productivity, growth, status quo, and stagnation.

DEDICATORIA

Al alcanzar este logro queremos dedicar este trabajo:

A Dios, por darnos la vida y la guía de ser perseverantes y luchar por nuestros anhelos.

A nuestros padres, quienes han sido un pilar fundamental durante toda nuestras vidas, sin ellos nada sería posible.

A nuestros hermanos, por su apoyo incondicional en todas las acciones que hemos emprendido.

A todas aquellas personas especiales que dan color a nuestros momentos y que con sus palabras de aliento y compañía han sido determinantes en los momentos más cruciales de nuestras vidas.

A nuestras familias, ya que nuestros logros son considerados como propios y que nos han inculcado la perseverancia y rectitud en nosotras.

A nuestros amigos y compañeros que con su alegría y optimismo han sabido transmitir en nosotras el impulso que se requiere para llevar a buen término esta tesis.

AGRADECIMIENTO

La realización de esta tesis de maestría no habría sido posible sin el apoyo fundamental de personas que de una u otra forma han estado involucradas, por esto queremos extender nuestro más sincero agradecimiento:

A Dios todopoderoso.

A la Universidad Tecnológica de Honduras UNITEC por formarnos como maestrantes; y darnos la oportunidad de crecer profesionalmente.

A nuestros docentes que durante estos años nos han enseñado el valor del conocimiento.

A nuestro Asesor Metodológico del Proyecto de Graduación, por sus precisas y excelentes directrices durante el desarrollo de nuestra tesis.

A nuestros jefes que han sabido comprender la envergadura de este proyecto y han ofrecido su apoyo.

A nuestras familias, amigos y compañeros que nos han acompañado durante todo este arduo proceso y que hoy celebran junto a nosotros este triunfo.

A todos ellos, ¡Gracias!

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	7
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO.....	7
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO.....	11
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO.....	15
2.2 TEORÍAS.....	18
2.2.1 TEORÍA DE SUSTENTO.....	18
2.2.2 CONCEPTUALIZACIÓN.....	24
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	27
3.1 CONGRUENCIA METODOLOGICA.....	27
3.1.1 LA MATRIZ METODOLOGICA.....	29
3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	30

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	31
3.3 MATERIALES.....	32
3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
3.4.1 POBLACIÓN.....	34
3.4.2 MUESTRA.....	35
3.4.3 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	35
3.4.4 UNIDAD DE RESPUESTA.....	35
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	36
3.5.1 TÉCNICAS.....	36
3.5.2 INSTRUMENTOS.....	36
3.5.3 PROCEDIMIENTOS.....	38
3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	38
3.6.1 FUENTES PRIMARIAS.....	38
3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	39
3.7 LIMITANTES DEL ESTUDIO.....	39
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	40
4.1 COMPARACIÓN ENTRE UNIDAD DE ANÁLISIS Y LA ENTREVISTA.....	40
4.2 COMPARACIÓN ENTRE UNIDAD DE ANALISIS Y EL GRUPO FOCAL.....	42
4.3 COMPARACIÓN ENTRE UNIDAD DE ANALISIS Y LA ENCUESTA.....	44
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	58
5.1 CONCLUSIONES.....	58
5.2 RECOMENDACIONES.....	59
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	61
6.1 ESTUDIO DE CASO AMERICA'S GOURMET.....	62
6.2 INTRODUCCIÓN.....	62

6.3 PROPÓSITO.....	63
6.4 DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO DE CASO.....	64
6.4.1 PLAN ESTRATÉGICO.....	65
6.4.1.1 IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE CAMBIO DE LOS 8 PASOS DE KOTTER.....	66
6.4.1.2 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	66
6.4.1.3 ADQUISICIÓN DE EQUIPO INDUSTRIAL.....	67
6.4.1.4 ADQUISICIÓN DE EQUIPO DE GESTIÓN LOGÍSTICA.....	67
6.4.1.5 CONTRATACIÓN DE NUEVO PERSONAL.....	68
6.4.1.6 ADQUISICIÓN DE MUESTRAS DE LOS PRODUCTOS A OFRECER.....	68
6.4.1.7 FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL (GERENTES).....	69
6.4.1.8 PROGRAMA DE INCENTIVOS.....	69
6.4.1.9 TRASLADO DE OFICINAS A UN NUEVO LOCAL DE USO EXCLUSIVO.....	70
6.4.1.10 PLAN DE PUBLICIDAD.....	70
6.4.1.11 ELABORACIÓN DE MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS..	71
6.5 PRESUPUESTO.....	72
6.6 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.....	73
6.7 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA REESTRUCTURADO.....	75
6.8 CRECIMIENTO ACTUAL Y CRECIMIENTO PROYECTADO.....	75
BIBLIOGRAFÍA.....	77
ANEXOS.....	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de las habilidades directivas.....	14
Tabla 2: Matriz metodológica.....	29
Tabla 3: Actividades previas planeadas.....	33
Tabla 4: Tiempo de laborar en la empresa.....	44
Tabla 5: Nivel de motivación percibido.....	45
Tabla 6: Herramientas de trabajo brindadas por los jefes.....	46
Tabla 7: Promoción de innovación y creatividad en la Organización.....	47
Tabla 8: Frecuencia con la que se da responsabilidad sobre los procesos.....	49
Tabla 9: Cantidad de información brindada.....	49
Tabla 10: Existencia de una inducción a los empleados.....	50
Tabla 11: Frecuencias y porcentajes de los aspectos organizacionales de interés.....	51
Tabla 12: Relaciones laborales entre empleados.....	52
Tabla 13: Satisfacción al laborar en la empresa.....	53
Tabla 14: Edad de los encuestados.....	55
Tabla 15: Grado académico de los encuestados.....	55
Tabla 16: Género de los encuestados.....	56
Tabla 17: Presupuesto.....	72
Tabla 18: Cronograma de Ejecución.....	74
Tabla 19: Crecimiento Mensual por Año.....	75
Tabla 20: Crecimiento Total Anual.....	75
Tabla 21: Crecimiento Proyectado Mensual.....	76
Tabla 22: Crecimiento Proyectado Anual.....	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Logotipo de America´s Gourmet.....	15
Figura 2: Diagrama de Variables.....	30
Figura 3: Tiempo de laborar en la empresa.....	44
Figura 4: Nivel de motivación percibido	45
Figura 5: Herramientas brindadas por los jefes.....	46
Figura 6: Promoción de innovación y creatividad.....	47
Figura 7: Responsabilidad sobre los procesos.....	48
Figura 8: Cantidad de información brindada a los empleados.....	49
Figura 9: Existencia de una inducción a los empleados.....	50
Figura 10: Relaciones laborales entre empleados.....	53
Figura 11: Satisfacción de laborar en la empresa.....	54
Figura 12: Edad de los encuestados.....	55
Figura 13: Grado académico de los encuestados.....	56
Figura 14: Género de los encuestados.....	56
Figura 15: Modelo de los 8 pasos de Kotter.....	66

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es una de las principales bases dentro de cualquier ciencia social y natural, la cual se utiliza para poder interpretar los fenómenos que ocurren en la sociedad y la naturaleza. Por lo tanto, dentro de este capítulo se explica el proceso mediante el cual se dio forma a la investigación a través de pasos específicos como los antecedentes, la formulación del tema, el planteamiento de los objetivos y la justificación de la investigación. Al tratar de definir el problema de investigación, se tuvieron que conocer los principales componentes que conforman la empresa Amercia's Gourmet, la cual necesita comprender el por qué la compañía no ha tenido un crecimiento tangible desde su apertura hasta la fecha.

Por lo tanto, este capítulo está destinado a mostrar que aspectos son los que se necesitan para poder definir el problema con claridad, y así, dar una guía adecuada al investigador en la problemática principal de la compañía, dejando de esa manera un camino bien trazado para brindar una solución a los problemas.

1.1 INTRODUCCIÓN

La presente es una tesis de maestría previa a la investidura de Máster en Dirección Empresarial con orientación en Competencias Directivas; conteniendo todo la sustentación científica y practica que valida nuestra investigación, con una clara aplicación de los conocimientos adquiridos durante el curso de nuestro pensum académico, se ofrece como principal aporte un minucioso estudio de casos que nos arrojó la problemática actual que ocurre en la empresa America's Gourmet y del cual se deriva un plan estratégico que pretende dar una solución oportuna a la falta de crecimiento que actualmente sufre la organización.

Las empresas en la actualidad enfrentan un gran reto al verse obligadas a crecer; ya que esta exigencia proviene de una competencia agresiva, la tecnificación acelerada de los procesos, las demandas de los clientes y otros factores que comprometen a las empresas a crecer o desaparecer; en la actualidad uno de los principales obstáculos que las empresas tienen para crecer es la debilidad de sus gerentes en el desarrollo y aplicación

de las habilidades directivas, y este, es el caso de America´s Gourmet, el manejo de las competencias y talento de los directivos se convierte en un factor clave que asegura en gran medida el éxito empresarial.

Entonces, en la presente tesis y después de un estudio preciso de su situación se procede a ofrecer a la empresa America´s Gourmet un auxilio en la toma de decisiones que claramente propicia el crecimiento de la organización, siendo un punto de partida su implementación para en el futuro convertirse en una de las principales empresas dedicadas al rubro del Catering. Es importante resaltar que esta es la consumación de la aplicación de los conocimientos adquiridos durante nuestros estudios en la Universidad Tecnológica de Honduras UNITEC y que pone de manifiesto la calidad educativa y el bien ganado prestigio de la institución.

1.2 ANTECEDENTE DEL PROBLEMA

Actualmente en Honduras y el mundo las empresas enfrentan un gran reto en sus organizaciones sea cual sea el rubro en el que se desenvuelven, desarrollan todo tipo de actividades en un ambiente de apertura comercial y globalización, a un ritmo acelerado y vertiginoso las empresas o superan este desafío o correr el riesgo de perder una sostenibilidad, las empresas se mueven en un contexto que es cada vez más exigente y competitivo en donde el aprovechamiento de los recursos ya sea de tipo humanos, financieros, administrativos, productivos y utilitarios; se hacen relevantes para la existencia y desarrollo de las empresas y las personas cualquiera que sea su actividad; siendo de especial interés las actividades y conductas que involucran al ser humano entre sí y con las empresas, aquí se involucran de manera determinante las habilidades, competencias, talentos y compromiso que las personas aprehendan para las organizaciones; entonces, las habilidades directivas como teoría y práctica son elementales para asegurar en cierta medida el éxito empresarial y que este a su vez se traduzca en crecimiento a un ritmo apropiado según el tamaño actual y giro de la empresa.

Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás... Al rastrear datos sobre los talentos de los desempeños estelares, surgen dos habilidades que influían relativamente poco en los años setenta, pero en los noventa han alcanzado una importancia crucial: la formación de equipos y la adaptación al cambio. (Codina, Alexis 2014).

Existe la tendencia de las habilidades directivas vayan tomando fuerza a medida pase el tiempo y según los avances tanto tecnológicos, de productividad y de talento humano, que son el pilar fundamental de las empresas y que son determinantes para el crecimiento en este caso de la empresa America´s Gourmet.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En el mundo altamente competitivo y con los avances acelerados en tecnología e información las empresas se ven obligadas a crecer o corren el riesgo de desvanecerse, por lo que encontrar la forma de lograr este crecimiento se vuelve un reto organizacional; las pequeñas empresas sobre todo al ser familiares tienen la tendencia de caer en la monotonía o en el estatus quo que les brinda cierta comodidad, lo que trasciende a un estancamiento empresarial, ahora bien, el papel que juegan los gerentes en esta situación es determinante, ya que en gran medida el crecimiento de la empresa recae en gran medida sobre sus hombros, al ser la cabeza de la organización se espera que lideren este cambio a través de habilidades propias de los directivos. Llegar al punto de la excelencia en el servicio, la productividad y la rentabilidad no es una tarea sencilla, a pesar de que quienes se encuentre al frente como gerentes hace las veces de un elemento dinámico que encuentra la solución a los problemas, mediante la toma de decisiones, esto también puede ser un detonante para cierta resistencia al cambio, también es importante que el dirigente o líder sepa tratar de inspirar a otras personas, expresarse de manera oral y escrita dentro del ámbito de la comunicación. Además, debe

trabajar en grupo, negociar aspectos conflictivos en los empleados o aquellos relacionados con las funciones que desempeña.

Por último; es necesario que oriente su preocupación hacia su personal y tenga el conocimiento suficiente para establecer planes de acción que regulen el actuar y el comportamiento que se espera de los empleados y gerentes de la empresa, ya que desde el año 2009 las operaciones de America's Gourmet presentan un estancamiento en cuanto al crecimiento, observándose una estabilidad en la rentabilidad y productividad pero sin generar cambios significativos que propicien la evolución de la organización, considerando la gran oportunidad existente en el rubro del Catering el cual actualmente se encuentra en auge, entonces, la empresa America's Gourmet estaría desaprovechando una valiosa oportunidad de atraer un mayor sector de mercado. Es importante determinar la influencia que tienen las habilidades directivas propias de los gerentes que lideran la organización y de qué manera han propiciado el estancamiento de America's Gourmet, y de la misma forma indagar en las acciones pertinentes para mejorar en este sentido.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El estancamiento que sufre actualmente America's Gourmet se debe a la falta de aplicación de las habilidades directivas por parte de los gerentes.

¿Es viable lograr el crecimiento de America's Gourmet a través de la aplicación de las habilidades directivas de sus Gerentes?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál es la solución más viable para impulsar el crecimiento de una empresa?
2. ¿Cuáles son los principales factores que enfrentan los gerentes de las organizaciones al momento de pensar en el crecimiento de la empresa?
3. ¿Qué relación existe entre la aplicabilidad de las habilidades directivas de los gerentes y las oportunidades de crecimiento de las empresas?

4. ¿Qué componentes intervienen o impulsan el crecimiento empresarial?
5. ¿Cuál es la solución más factible para mejorar tangiblemente el crecimiento de America's Gourmet?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Contribuir al crecimiento de la empresa America's Gourmet a través de un estudio de caso que garantice la aplicación de las habilidades directivas de los gerentes, para ampliar la capacidad operativa y administrativa de la organización.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar la influencia de los gerentes y el uso de sus habilidades directivas para lograr el crecimiento de America's Gourmet.
2. Analizar el conjunto de habilidades directivas que son determinantes y necesarias para lograr el crecimiento de America's Gourmet.
3. Aplicar una serie de instrumentos que permitan medir las habilidades directivas que poseen los gerentes de Américas Gourmet y su relación con el crecimiento de la empresa.
4. Ofrecer a la empresa America's Gourmet un estudio de caso que garantice el crecimiento de la empresa explotando de primera mano las habilidades directivas de los gerentes.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La exploración de comportamientos directivos de éxito, en este momento se convierten en un desafío de las organizaciones que ponen a prueba su rendimiento y su competitividad, por lo que es imprescindible determinar la influencia que los gerentes tienen sobre los procesos de crecimiento en una organización.

Será conveniente relacionar y determinar el contraste entre comportamientos propios de un desempeño *normal*: aquél que cabe considerar ordinario o aceptable, y los que caracterizan a un desempeño *superior*, el que debe estimarse próximo a los criterios y estándares de excelencia para lograr los compromisos organizacionales y los estándares que se pretenden alcanzar, es de dicho contraste de donde surgirán los indicadores de las principales habilidades directivas que los gerentes deben poseer para poder llevar de la mano, la productividad, la rentabilidad y el crecimiento que requiere la empresa, estos aspectos son tan reveladores de las competencias requeridas para configurar los perfiles directivos deseados, que en cierto sentido son una voz de alerta para los gerentes.

Entonces, para que dicho propósito sea factible, esto es, para que un modelo de competencias resulte gestionable, las competencias deben desplegarse en indicadores de conducta que las hagan inteligibles, las relacionen con entornos concretos y, especialmente, las conviertan en identificables por medio de la aplicación de sus gerentes.

Es por ello que se realizó dicha investigación a la empresa America's Gourmet, tomando en cuenta la problemática de la misma y basada en la importancia de la aplicación de habilidades directivas en una organización para lograr un crecimiento sostenible y rentable para la empresa.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Este capítulo comprende los principales aspectos del marco teórico y todos los elementos necesarios para su elaboración. El marco teórico se basa en toda la literatura que se puede utilizar como guía para el estudio así como los términos importantes dentro de la investigación. Al mismo tiempo, se plantean los antecedentes literarios sobre estudios similares o investigaciones realizadas en fechas pasadas y que sirven de referencia para la culminación del mismo.

Este marco teórico ayuda al investigador a proporcionar una idea más clara acerca del tema que se está investigando, y presenta los conceptos básicos necesarios para el entendimiento de este proyecto. Se llevaron a cabo investigaciones de todo tipo de bibliografía que sustenta dicha investigación, es decir, tanto virtuales como físicos.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO

Haciendo mención del mundo vertiginoso y altamente competitivo en el que nos desarrollamos y conscientes de la figura de “crecimiento empresarial” que todas las empresas tienen como desafío principal. La población mundial aumenta a un ritmo acelerado lo que conlleva más y mayores necesidades que las personas demandan, estas exigencias deben ser tomadas en consideración por las empresas para mantenerse vivas; la economía en el mundo es un punto controversial aunque en muchos países los índices de pobreza son alarmantes en otros se observa como el poder adquisitivo de las personas crece y esto se convierte en una oportunidad valiosa para las empresas y el comercio en general.

Muchos expertos coinciden en que si bien las antiguas herramientas de liderazgo son necesarias, también lo es la capacidad de adecuarlas a las condiciones actuales. Evolucionar en la adquisición de estas cualidades hace a los directivos partícipes de la transformación organizacional y de la instalación de mejores prácticas empresariales. (Clavería, 2010).

Ahora bien, en retrospectiva se puede afirmar que desde hace mucho tiempo los principios básicos sobre gerencia han establecido una especial relevancia a las llamadas habilidades directivas que las personas practican dentro de las empresas, y que son cruciales según los gurús en el desarrollo de toda organización sea cual sea su rubro y tipo de estrategia comercial y que dicho sea de paso, se puede afirmar que el éxito empresarial en gran medida está determinado por la utilización de estas habilidades, ahora bien; en definitiva el primer paso para la aplicación de las mismas es entender con claridad a que se refiere este término.

Guthie Knapp (2007) señala con relación a la palabra habilidad: “Habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distendio de tiempo y economía y con el máximo de seguridad”, entonces podemos ver que en primera instancia se define habilidad como una capacidad; lo que deja entre ver que puede ser desarrollada por diferentes tipos de individuos; pero bien, sigamos escudriñando el termino para tener una mayor claridad de su significado.

Además, el término de **habilidad** proviene del latin *habilitas* y hace referencia a la capacidad y disposición para algo. También podemos encontrar un significado preciso en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, donde acota que la habilidad es cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, con ingenio, disimulo y maña. Entonces bajo esta concepción es importante señalar que la habilidad por ser un don humano es diverso pero a su vez puede ser desarrollado con la práctica, sin embargo es necesario dejar en claro el concepto de habilidades directivas.

Gallegos (2011), definió de la siguiente manera esta termino refiriéndose a las habilidades directivas: “Cabe destacar que las **habilidades directivas** son aquellas habilidades necesarias para manejar la propia vida así como las relaciones con otros. Es el arte de supervisar y dirigir personal para el logro y cumplimiento de los objetivos de una organización. Estas habilidades implican un buen manejo de las relaciones sociales y de la comunicación”.

Leyendo con detenimiento este concepto nos damos cuenta que este autor señala como un “arte” la labor que se realiza por medio de las habilidades directivas, ya se agrega

entonces una visión diferente pero igual de interesante a esta concepción; es importante mencionar también que esta significación relaciona las habilidades directivas de los objetivos empresariales en concordancia con el clima laboral y el factor de comunicación que es determinante, en una empresa los gerentes juegan un papel determinante; por esto, en los tiempos actuales se compromete a los “líderes” a guiar a sus colaboradores usando todas las herramientas posibles.

En un estudio con 968 compañías representantes de los principales sectores industriales de Estados Unidos, organizaciones cuyos directivos administraban efectivamente a su gente (es decir, que implementaron estrategias efectivas de administración de personal y que demostraron competencia personal en habilidades directivas), tenían en promedio un decremento en la rotación de personal de más del 7%, utilidades aumentadas de \$3,814 dólares por empleado, \$27,044 dólares más en ventas por empleado, y \$18,641 más en el mercado bursátil por empleado, en comparación con otras compañías que tenían una administración de personal menos efectiva. Luego en un estudio de seguimiento de 702 compañías, la riqueza de los accionistas era de \$41,000 dólares más por empleado en las compañías que mostraban fuertes habilidades directivas de personal en comparación que las compañías que tenían un énfasis menor en la administración de su personal. (Wetten & Cameron, 2014)

Frederick Smith CEO de FEDEX afirmó lo siguiente: “Los líderes salen al frente y se quedan allí, elevando los estándares por los que se juzgan a sí mismos, y por el que están dispuestos a ser juzgados”, las empresas y las organizaciones propias de la nueva economía se caracterizarán por unos puestos de trabajo cada vez más exigentes, capaces de seguir el ritmo de la sociedad en su avance hacia el desarrollo del conocimiento y la capacidad de renovarlo continuamente, esto dará como resultado un desafío en la forma de gestionar las empresas alrededor del mundo, ya que sea cual su rubro el desarrollo y la práctica de las habilidades directivas se convierte en un eje fundamental para el logro de los objetivos empresariales.

En la sociedad del conocimiento predominarán las organizaciones inteligentes, y en ellas los empleados con capacidad de estar al día en su entorno profesional, de adaptarse a la rápida evolución de las cualificaciones y de captar y anticipar las expectativas de sus

clientes y de la sociedad (Castillo, 2003)., visto lo anterior podemos precisar que en el mundo altamente competitivo y globalizado en el que vivimos las empresas enfrentan grandes desafíos organizacionales que exigen cambios internos tanto estructurales como de estrategias que permitan mantener o lograr una ventaja competitiva sostenible en el mercado en el que se mueven por lo que también se precisa de la gestión adecuada de las habilidades directivas como factor determinante.

Guerrero (2004). Al referirse a habilidades directivas determinó: (...) aquéllos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva, son más genéricas, y aunque cada organización según su estrategia, política, estructura organizativa y cultura pueda enfatizar más unas u otras, pueden considerarse de forma conjunta a partir del análisis de la función directiva, entonces las habilidades directivas *posibilitan* el logro del éxito empresarial aunque no lo aseguran en un 100%, si contribuyen en gran medida a los resultado esperados por lo que hay una tendencia clara de la relación que existe entre una y otra. La identificación de las habilidades que se requieren para un trabajo de dirección efectivo ha ocupado la atención de muchos especialistas en los últimos años. Al tema se le han dedicado numerosos trabajos, investigaciones, encuestas, foros, etc. La razón que explica este interés está clara, a partir de las habilidades que se identifiquen, los centros y especialistas que trabajan en la capacitación de directivos diseñan los programas que ofertan a instituciones y profesionales interesados, se escriben libros, se publican artículos en revistas especialistas; en resumen, se proponen al “mercado” ofertas de productos y servicios que satisfagan necesidades en esa esfera.

Realizar las tareas asignadas a una posición profesional suele ser una cuestión de actitud y práctica: todo se puede aprender si se le dedica tiempo y esfuerzo para su dominio. Cuestión diferente es destacar con una ejecución sobresaliente, ideas creativas de sencilla implantación, desbordante aporte de energía que facilita la consecución de objetivos de manera “fácil”, al mejorar los procesos de trabajo de manera inmediata o simplificando las tareas del propio puesto inmediatamente. Existen habilidades ideales para que las organizaciones tengan un alto rendimiento, entre ellas se encuentran: la asertividad, la comunicación efectiva y la empatía son primordiales para el líder actual.

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO

Hoy en día el carácter situacional del liderazgo potencia la confianza y la motivación, ejes fundamentales de la sinergia al trabajar en equipo. Asimismo, un líder debe poseer una visión innovadora y abierta al cambio, que despliegue el talento ante situaciones nuevas, además de un trato cordial y respetuoso, que privilegie el esfuerzo y el clima laboral. (Clavería, 2010).

Por eso las habilidades directivas se convierten en puntos estratégicos que desencadenan situaciones puntuales de éxito empresarial. Cuando un gerente es poseedor de las habilidades directivas idóneas según el rubro y según las necesidades de la organización se convierte en una pieza clave para el cumplimiento de las metas institucionales.

Gallegos (2011) afirma: Hoy se considera muy seriamente, el que se tenga un directivo que sea proactivo; es decir, que logre anticiparse a lo que sucederá y que además estimule el cambio, que cuente con una visión más estratégica del negocio y que sea capaz de conformar e integrar equipos. ¿Por qué de ello? Justamente se dice que se atribuye este cambio a la creciente integración de nuestra sociedad y economía al mundo.

Efectivamente es idóneo la incorporación de ciertos tipos de directivos que pueden anticiparse a situaciones específicas y esto dará un valor agregado a su labor gerencial, la necesidad de conocimientos y habilidades para una dirección efectiva puede ser tan amplia como se desee. Puede incluir aspectos relacionados con la tecnología del tipo de negocio en que se mueve la empresa, los procesos de trabajo, el mercado, el entorno económico, manejo de indicadores y ratios financieros, los problemas de marketing, operaciones financieras, para citar algunos. Por esto el gerente deberá preocuparse por mantener una visión holística de la empresa de la mejor manera; para tranquilidad propia y de los colaboradores de esta manera se asegura un clima laboral adecuado y una estabilidad productiva que a la vez garantiza un equilibrio económico.

Los gerentes ocupan posiciones de autoridad dentro de una empresa y tienen la capacidad de influir directamente en los empleados y la productividad. Aquellos que son efectivos tienen un valor incalculable. La gestión implica muchas habilidades. Cada habilidad gerencial es diferente y cada gerente utiliza ciertas habilidades más que otras. Sin embargo, los supervisores eficaces deben encontrar un cuidadoso equilibrio entre las capacidades probadas de líderes efectivos y las necesidades de la organización en particular. (Lawrence, 2014), entonces los gerentes se vuelven determinantes para el logro de los objetivos empresariales, por lo que es importantísimo que el desarrollo y la aplicación de las habilidades directivas hoy en día es una necesidad.

Se pone de manifiesto entonces que la principal utilidad que las habilidades directivas tienen el propósito primordial de administrar de la mejor manera la organización, haciendo uso adecuado de los recursos humanos y materiales, a través de un liderazgo que conduzca a una intención que beneficie a ambas partes, a la organización como tal y a las personas que laboren en ella.

El entorno empresarial de hoy en los países de Centroamérica está cobrando mayor auge día a día, a la vez se vuelve más complejo y se encuentra en constante transformación. Para facilitar la adaptación a este entorno es necesario que los directivos, mandos en general y todos aquellos que aspiran o ya ejercen una función directiva, posean las habilidades requeridas, es decir, los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para desarrollar las capacidades que todo buen líder debe dominar, y que es lo que poco a poco se convierte en un desafío ya que el uso adecuado de ellas asegura en gran medida el éxito y crecimiento empresarial, las habilidades directivas en realidad no son un tema nuevo, estas siempre fueron aplicadas aunque de una manera empírica, en la actualidad los gurús y teóricos han establecido proposiciones concretas sobre las habilidades directivas que deberán ser desarrolladas y aplicadas por los gerentes y directivos de las organizaciones; se habla entonces de líderes, que sean una guía o un timón en la organización dejando atrás la figura de capataces.

En Honduras la aplicación de las habilidades directivas; es un tema que se encuentra en apogeo; las empresas están conscientes del gran reto al que se enfrentan para lograr una sostenibilidad empresarial tanto en la producción, en la rentabilidad y en el crecimiento.

Al referirnos a las habilidades directivas la oferta y la demanda laboral convergen en la posesión de estas capacidades que sean congruentes con la filosofía y objetivos empresariales; y que pongan de manifiesto a los mejores candidatos para los puestos gerenciales de las empresas.

Finalmente Codina (2001) afirma: las relaciones del directivo con la organización, es decir con todos sus integrantes, juegan un papel muy importante en los resultados de su trabajo. Le permiten recibir retroalimentación sobre la forma en que se han interpretado y se aplican las orientaciones y políticas definidas, conocer los estados de opinión, identificar nuevos problemas que requieren atención. Además, poder ejercer una influencia directa sobre los ejecutores de “primera línea”, promover entusiasmo y motivación, generar iniciativas, propiciar relaciones afectivas, resolver conflictos, entre otros resultados.

Todo lo anteriormente dicho conlleva el firme propósito de mejorar sustancialmente las prácticas de ellas en las organizaciones; los procesos tanto mentales como prácticos que se derivan de la aplicación de las habilidades directivas tienen una estrecha relación con el significado de talento, disciplina y destrezas que las personas poseen dentro de su individualidad.

Ahora bien, se pretende que cada uno de las personas que individualmente poseen habilidades y talentos tanto natos como desarrollados creen un conjunto armonioso que concluya en un trabajo de equipo, donde la unidad de la individualidad sea propicia para el logro de las metas y objetivos que como empresa se tienen trazados.

Para entender de una mejor manera esta premisa este cuadro clarifica de una forma precisa cuales son las habilidades directivas que todo gerente deberá poseer y que alcance tiene según la medida de su aplicación.

Tipos de Habilidades Directivas

Tabla 1. Clasificación de las Habilidades Directivas

Habilidades	Alcance
Técnicas	Desarrollar técnicas específicas
Interpersonales	Se refiere a la habilidad de trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas e incluso para obtener objetivos comunes.
Sociales	Son las acciones de uno con los demás y los demás con uno. Es donde se da el intercambio y la convivencia humana.
Académicas	Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación,
De innovación	Invencción, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización
Prácticas	Aplicación, empleo e implementación (hábito).
Físicas	Autoeficiencia, flexibilidad, salud.
De pensamiento	Aprender a pensar y generar conocimientos
Directivas	Saber dirigir, coordinar equipos de trabajo
De liderazgo	Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común
Empresariales	Emprender una nueva idea, proyecto, empresa o negocio

Fuente: Gallegos, Francisco (2011).

Entonces viendo lo anterior nos preguntamos: ¿Qué se requiere para desarrollar estas habilidades?, el elemento fundamental es compromiso, así es, un compromiso con el cambio, un compromiso con aprender, un compromiso con aplicar, un compromiso con abrirse a que existen nuevas y a lo mejor mejores formas de hacer lo que hoy se hace, esto puede hacerlo de una y mil formas, a prueba y error cómo lo ha hecho hasta el día de hoy o bien puede acudir con los expertos. No dude tome hoy la decisión de cambiar y comprométase con ello, escuche nuevas opciones, infórmese y tome una decisión.

Otro elemento crucial para el desarrollo de las habilidades directivas es el conocimiento; la sociedad del conocimiento se plantea como un tema de vital importancia que redefine la cultura de las organizaciones y que además pone en tela de juicio lo que las organizaciones han perseguido como factor de éxito en consonancia con una era industrial de mayor escala.

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO¹

Para el jefe las personas son recursos humanos, que deben administrarse adecuadamente, igual que los recursos materiales y financieros de la institución. El líder es consciente de que los bienes materiales, las instalaciones y la tecnología de cualquier organización pueden ser adquiridos si se disponen de recursos financieros. Sin embargo, las personas son poseedoras del talento que distingue a las instituciones. Por esto, los líderes saben que uno de sus principales retos es identificar, contratar, desarrollar, compartir con inteligencia y mantener el talento acumulado en su equipo de colaboradores. (Rodríguez, 2004)



Figura 1: Logotipo America's Gourmet.

La idea de America's Gourmet nace de una mujer emprendedora acompañada de su familia y amigos más cercanos y que la han apoyado en dicho proyecto. Comienza a operar en el año 2009 solo en los meses de noviembre y diciembre ofreciendo únicamente banquetes, se mantienen así hasta el año 2011 que comienzan a observar las necesidades de los clientes son mayores y que requieren más servicios adicionales al banquete, las exigencias el mercado se comienzan a tornar más fuertes pidiendo la planificación de eventos completos, el equipo de America's Gourmet el cual era conformado únicamente por tres personas comienza a trabajar para llenar estas

¹ Información proporcionada por Gerente Propietaria de America's Gourmet

exigencias y necesidades, su apertura a cubrir todo el evento surge en los meses de septiembre, octubre, noviembre y diciembre del año 2012, logra consolidarse con una excelente cartera de clientes que contratan los servicios de Américas Gourmet para más de 1 evento, en el año 2013 se comenzó a mercadear más los eventos a través de panfletos, afiches, publicidad en redes sociales y otros.

America's Gourmet es una empresa dedicada a todo lo relacionado con Catering y Organización de todo tipo de eventos, está conformada por 31 empleados por lo que se considera como una pequeña empresa.

A continuación se detalla la Misión, Visión y Valores.

MISIÓN:

Somos una empresa dedicada a la gastronomía tipo Gourmet, organización y realización de todo tipo de evento, transformadores de todas las ideas y gustos de nuestros clientes con todo lo relacionado a Catering Service, satisfaciendo sus necesidades por medio de la elaboración de platillos con óptima calidad, presentación e higiene y un excelente servicio con la organización y planeación adecuada de eventos, teniendo como principal filosofía la excelencia en atención al cliente y un trabajo en equipo que responda a cualquier reto del mercado actual.

VISIÓN:

Consolidarnos y Posicionarnos en el mercado nacional como una empresa de gran prestigio en el ámbito del Catering Service y Organización de Eventos, mostrando siempre los más altos índices de calidad y compromiso, buscando de manera continua la excelencia con nuestros clientes a través de una propuesta autentica y creativa, mediante la ejecución de estrategias y planes de acción que permitan crear y mejorar el servicio; brindando una atención especializada con cada evento.

VALORES:

La empresa se distingue por contar con valores como:

- ✓ Respeto
- ✓ Honradez

- ✓ Credibilidad
- ✓ Confianza
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Puntualidad
- ✓ Paciencia
- ✓ Profesionalismo
- ✓ Integridad
- ✓ Comprensión

Definición del Negocio:

Con este emprendimiento lo que se pretende es poder hacer cambios novedosos, porque ayudaremos a las personas que quieran hacer un evento a que lo realicen con el mínimo de estrés y con la mayor satisfacción que ellos deseen. Lo que se pretende lograr es que la empresa brinde a los clientes una atención personalizada, para que estos se sientan con suma confianza y satisfacción con respecto a los deseos y gustos de este. También se buscara que los clientes se sientan en un ambiente de suma libertad y que todo lo que él o ella quiera se le dará en el evento de acuerdo a su presupuesto; además los consumidores cada cierto tiempo darán una revisión a lo que se está planeando, para estar seguros de que las cosas se estén haciendo de acuerdo a los deseos del usuario.

Por otro lado se desea brindar variados servicios por medio del outsourcing, que se ajusten totalmente a los presupuestos, gustos, ideas, deseos, entre otros; para que el cliente posea un evento de acuerdo a como lo imaginó, sin tener que preocuparse por nada.

En fin Américas Gourmet te organiza los mejores eventos transformando todas tus ideas en una realidad, con un toque exquisito con su deliciosa comida Gourmet y el más fino gusto y creatividad para hacer de tu evento un éxito, porque no es fácil que hagan tus sueños realidad... contrata ya a lo mejor en Catering: "America´s Gourmet" te ofrece una Exquisita Satisfacción para tus Sentidos.

2.2 TEORÍAS

2.2.1 TEORÍA DE SUSTENTO

Según su naturaleza las habilidades directivas se clasifican en una diversidad de tipos que aunque se diferencian entre sí, también convergen en ciertos aspectos relevantes, además es necesario considerar que los seres humanos están dotados de talentos diferentes por lo que es importante determinar que específicamente los gerentes poseen diferentes cualidades que serán pulidas en pro de las necesidades e intereses de la organización y del cumplimiento de los objetivos empresariales, todo esto se determina por las habilidades directivas que están ligadas a la forma de ser de cada gerente.

Para adentrarnos aún más en materia analizaremos la figura del gerente, podemos afirmar que es la persona que está encargado de la dirección, coordinación, o administración de una empresa, una institución u organización. En algunos casos está encargado de una parte de la organización, por ejemplo de un departamento.

Por su parte; Alvarado (1990) señala que: el gerente existe para ejecutar el objetivo o misión de la organización. A pesar de que esta misión varía según las características del contexto donde actúe existen seis responsabilidades básicas que constituyen la esencia de su acción a saber: (1) incrementar el estado de la tecnología de la organización; (2) perpetuar la organización; (3) darle dirección a la organización; (4) incrementar la productividad; (5) satisfacer a los empleados; (6) contribuir con la comunidad.

Cuando hablamos de un gerente nos referimos al personaje que guía las acciones a realizar en una organización siguiendo los objetivos empresariales, el código deontológico, la cultura organizacional, la identidad de la organización.

Guerrero (2004) dice: La sociedad actual avanza hacia el desarrollo del conocimiento y su capacidad de renovación continúa como base de la competitividad y del liderazgo. En la sociedad del conocimiento predominarán las organizaciones inteligentes, con empleados capaces de estar al día en su entorno profesional y de anticipar las expectativas de la sociedad. Por ello la formación adquiere una dimensión especial, ha de buscar la capacitación para manejar problemas complejos, procurando desarrollar

destrezas y habilidades de naturaleza actitudinal y emocional. La formación en administración de empresas ha de enfocarse hacia el desarrollo de competencias directivas, el conocimiento de la organización, el identificar problemas, analizarlos y resolverlos en un contexto organizacional dinámico donde las habilidades sociales son la clave.

Un gerente es la persona responsable de planear y dirigir el trabajo de un grupo de individuos, de monitorear su desempeño y tomar acción correctiva cuando es necesario. Un gerente es el timón de la organización está a la vanguardia en las principales estrategias empresariales, y su principal desafío es lograr el éxito en todas las metas propuestas por la institución.

Zambrano (2008) La dirección es el elemento del proceso administrativo responsable de coordinar el talento humano en las empresas. Es fundamental, pues su racionalidad viabiliza alcanzar lo planificado, dada la autoridad y la coordinación de actividades que permite. Las habilidades humanas presentes en la dirección, comunicación, liderazgo, motivación, toma de decisiones y, en el nuevo contexto, la integración, la ratifican como el corazón del proceso administrativo.

Por tal razón es determinante que el gerente aplique los principios de la planificación, organización, dirección y control de recursos tanto humanos como materiales, para lograr una adecuada y eficaz toma de decisiones enfocada hacia la eficiencia y productividad de la empresa, considerando los aspectos funcionales y sobre todo las habilidades para liderar y trabajar en equipo al desempeñarse en un rol protagónico dentro de la gestión organizacional.

Las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia son la comunicación, saber tomar decisiones, tener creatividad para innovar y planear, ser un líder en cada proyecto o actividad que emprenda, saber orientar y motivar el personal de la organizaciones de su entorno y trabajar en equipo. Vivimos en un mundo en el que todo se transforma rápidamente en todos sus órdenes; esta evolución acelerada se produce igualmente en el ámbito organizacional, en donde el cambio es continuo y evidente,

exigiéndole al nuevo administrador una alta calidad en sus competencias profesionales para la renovación, competitividad y solución de problemas. (Fernández, 2012).

Revisando el concepto anterior se puede deducir que la competitividad de la empresa está relacionada directamente con las habilidades directivas de sus gerentes, ya que estos al ser el timón de la organización son los llamados a administrar, controlar, dirigir, supervisar y monitorear los resultados que se esperan para el logro de los objetivos empresariales, además este líder es el llamado a socializar y empoderar a los demás de la misión, visión, valores, política de calidad, objetivos organizacionales, filosofía empresarial e identidad de la organización; ya que este factor es clave y decisivo ya que un equipo de trabajo comprometido con la empresa es un personal valioso que asegura en gran medida la consecución, desarrollo y competitividad de la empresa.

Zambrano (2008) apunta sobre los líderes de las organizaciones: Para poder obtener su máximo potencial, su coordinación y el logro de objetivos propuestos, es necesario contar con un líder que sepa satisfacer las necesidades de apoyo, de guía, de motivación, de castigo y premiación, que permita la comunicación abierta y la presentación de proyectos e ideas. Es aquí donde se genera la necesidad de capacitación para realizar una eficaz estrategia de crecimiento. Si analizamos detenidamente lo dicho anteriormente podemos aseverar que parte fundamental de una estrategia de crecimiento recae en el líder; ya que este es el que da vida a la operatividad de la organización fundamentalmente como trascender de lo simple a lo complejo y como dar vida a planes, proyectos, metas, objetivos, misión, visión desde una perspectiva de unidad y perseverancia siendo el guía y la cabeza de lo que hay por hacer.

Además en retrospectiva es importante señalar que el líder no solo motiva, guía o impulsa al equipo, también es parte fundamental en el trabajo administrativo lo que permite la eficiencia y eficacia en los procesos, procedimientos, toma de decisiones y estrategias a seguir.

¿Qué habilidades debe poseer un jefe o gerente?

Hay directivos de organizaciones que no resisten la tentación de poblar sus departamentos con personas que piensen, hablen y sientan igual que ellos. El resultado es un grupo de subordinados en el que la homogeneidad de pensamiento y actuación es, a final de cuentas, una de las grandes debilidades de la empresa frente a un mundo que se caracteriza por la pluralidad. La era de los estereotipos ha quedado rebasada por sus limitaciones de tipo funcional, de la misma forma que las conductas producto de las masas han demostrado que reaccionan sin la versatilidad que se requiere en la actualidad. (Rodríguez 2004)

Idealmente se espera que quienes ocupan estos puestos, posean habilidades para dirigir o liderar de una forma eficiente y para hacer las cosas correctas, a las primeras, las llaman habilidades administrativas y a las segundas, habilidades de liderazgo. A continuación se presenta una descripción de los tipos de habilidades directivas que nos sugiere Rodríguez, para esclarecer de una manera más concreta la forma en que los gerentes deben gestionar el trabajo organizacional.

Las habilidades administrativas incluyen:

- a) Habilidades de mercado, que se refieren a lo necesario para competir efectivamente y administrar las relaciones externas, y;
- b) Habilidades de jerarquía, que incluyen lo necesario para mantener el control y la estabilidad.

Dentro de las habilidades de liderazgo, se encuentran:

- a) Las habilidades de clan, que hacen referencia a lo necesario para establecer y mantener relaciones interpersonales efectivas, y;
- b) Habilidades de adhocracia, que se refieren a la capacidad para innovar, promover el cambio, articular una visión que energice y administrar el futuro.

A esta última, le hemos llamado visión compartida, y la hemos sumado al modelo propuesto por Mosley, Megginson y Pietro (2005), para quienes un jefe debe de contar con:

- a) Habilidades conceptuales para adquirir, interpretar y analizar información de una manera lógica;
- b) Habilidades de relaciones humanas que implican el entender a otras personas y actuar efectivamente con ellas;
- c) Habilidades administrativas que proporcionan la capacidad de lograr que se hagan las cosas mediante el uso efectivo de otras habilidades, y;
- d) Habilidades técnicas que consisten en la capacidad para entender y supervisar los procesos, prácticas o técnicas que se requieren para la realización de trabajos específicos en la organización". (Whetten y Cameron, 2005).

Al adentrarnos a conocer respecto a las habilidades directivas de los gerentes, estaremos incursionando en un tema complejo, ya que por tratarse de las cualidades humanas sabemos de antemano de la complejidad y diversidad a la que nos enfrentamos, claro está que los seres humanos están dotados de inteligencia, talento y dones por lo que estos al complementarse con el desarrollo de habilidades directivas que estimulen a todos los colaboradores de la organización serán piezas fundamentales y críticas para tal fin.

Ubiera (2014) Cuando somos capaces de proponer ideas, proyectos, objetivos y enfoques con cierto grado de originalidad, somos creativos. Hoy en día, los líderes de las empresas deben adaptarse al entorno, gustos y hábitos cambiantes de los consumidores, ingeniándose las e inventando nuevas estrategias para atrapar al mercado. Al determinar con claridad que las habilidades directivas potencian el comportamiento en las empresas, surgen algunas dudas sobre la procedencia de las mismas, serán estas cualidades infundadas, destrezas a desarrollar, aptitudes natas, talentos especiales e individuales u otro sin fin de apreciaciones que podemos tener en mente.

Robbins (2009) afirma refiriéndose al liderazgo: Marcos referenciales contemporáneos, proponen una nueva categoría para clasificar otra forma de conceptualizar el liderazgo,

en las cuales estarían aquellas teorías que hacen énfasis en la capacidad que tienen los líderes para inspirar a sus seguidores a que actúen más allá de sus intereses personales inmediatos, ya sea a través de su comportamiento, ideas o palabras.

Entendiendo al liderazgo como principal motor de impulso en el desarrollo y aplicación de habilidades directivas pertinentes y relevantes que contribuyan al desarrollo empresarial.

Ruiz Rojas (2014). Algunas habilidades sociales como el temperamento, el talento, el autoconocimiento y la auto regulación son inherentes al ser humano; sin embargo otras, como la capacidad para administrar el tiempo y el estrés, la destreza para solucionar problemas con métodos eficaces, la habilidad para generar comunicaciones efectivas, el desarrollo del poder e influencia, así como las capacidades para conducir reuniones, entrevistas y presentaciones, entre otras, pueden aprenderse y/o mejorarse con el tiempo.

Revisando esta apreciación de Ruiz podemos visualizar que las habilidades directivas pueden ser desarrolladas por cualquier persona reconociendo que si es nato en algunos individuos pero que a su vez las habilidades directivas no son únicas ni exclusivas para un sector de personas, están pueden ser adquiridas o aprendidas por cualquier gerente.

Ruiz Rojas (2014). Un gerente debe ser hábil para delegar autoridad, sobre todo, porque debe saber en qué momento y a quién otorgarle mayor autoridad, debe ser capaz de reconocer las capacidades de la persona facultada y aunque no existe un manual que relacione las cualidades que debe tener el delegado, como mínimo éste debe mostrar buen criterio, buen sentido común, alto grado de responsabilidad y eficiencia. El líder deberá brindar retroalimentación a todos los colaboradores acerca de que tan bien se desempeñan y las oportunidades de mejora que tienen cada uno para lograr una conformación efectiva del trabajo en equipo y de la unidad que como organización debe poseer, el equipo como conjunto tendrá una necesidad de logro lo que es óptimo para el logro de las utilidades de la empresa, la rentabilidad, la producción, la administración y los objetivos comunes.

El administrador procura establecer estructuras funcionales y procedimientos formales que mantengan la estabilidad de la institución. El líder sabe que en los actuales mercados de alta competencia la velocidad es una ventaja competitiva. Por eso tiende a crear organizaciones flexibles e informales, así como al cambio y al desarrollo continuo de los procesos. (Rodríguez, 2004).

Al analizar con detenimiento el mundo altamente competitivo en el que el mercado se desenvuelve, se debe tomar en cuenta aspectos relevantes de estrategias sostenibles que promuevan una estabilidad empresarial, lo que conlleva un sinnúmero de beneficios tanto en los gerentes y directivos como también en los colaboradores.

2.2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

El ser humano debido a su diversidad posee diferentes habilidades, destrezas y competencias sin embargo no se puede desconocer que con el paso del tiempo algunas de estas habilidades son adquiridas con la práctica de las mismas; lo que conlleva una serie de acciones para encaminarse a ellas según sean las necesidades e intereses propios personales y de la organización.

Las habilidades directivas se pueden desarrollar. El desempeño puede mejorar. A diferencia del CI y de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento que pertenecen relativamente constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades a través de la práctica y la retroalimentación. Los individuos pueden progresar de menor a mayor competencia en las habilidades directivas. (Whetten & Cameron, 2014)

(...) reconocer que ciertos comportamientos esporádicos, como el tener una idea creativa, pueden contribuir en gran medida al éxito de una tarea o misión, es preferible sin embargo referirse a las competencias solamente como comportamientos habituales, debido a que son los hábitos los que dan a las competencias su carácter predictivo.

Las competencias son objetivas en cuanto que son observables, pero son también subjetivas en cuanto que la percepción de las mismas depende del observador. (Guerrero, 2004).

La creatividad juega un papel determinante en las empresas por lo que es vital para el crecimiento de una empresa y se aplica según los objetivos organizaciones que son en gran medida el eje central de la organización, cuando hablamos de innovación nos referimos a un tema de crucial relevancia que juega un papel preponderante en el logro de los objetivos institucionales y empresariales.

El ser humano que tiene como propósito fundamental desarrollar habilidades directivas para desempeñarse eficaz y eficientemente en área gerencial, es imperativo que los gerentes tengan especial preocupación.

También es fundamental referirse, ya que ciertos expertos asocian las inteligencias múltiples con las habilidades directivas, revisando esta cita: La etimología de la palabra inteligencia proviene del latín *intelligentia* que proviene a su vez del término compuesto de *intus* "entre" y *legere* "escoger" que significa saber escoger. La inteligencia es la aptitud para organizar los comportamientos, descubrir valores, inventar proyectos, mantenerlos, ser capaz de librarse del determinismo de la situación, solucionar problemas y plantearlos (Marina, 1995), se pone de manifiesto que ciertos seres humanos están más propensos a desarrollar ciertas habilidades y otros valga la redundancia otras habilidades por esto la diversidad en los seres humanos.

Al relacionar las habilidades directivas con las organizaciones nos vemos en la necesidad de definir lo siguiente: La empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman. (Thompson, 2006)

Ahora bien, analizando otro concepto de empresa nos queda más claro: Una empresa consiste en una entidad creada o constituida con la finalidad de obtener dinero a cambio de realizar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, que

beneficien a otras personas. (Elías, 2014) a través de un concepto más simple podemos comprender que una empresa por su naturaleza lucrativa necesita de las habilidades directivas, ya que al concatenar el área directiva, administrativa y productiva; es claro que es necesario establecer una línea concreta entre la empresa y sus gerentes.

Para concluir con el esclarecimiento del concepto de habilidades directivas podemos afirmar que son todas aquellas cualidades necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros ya sea desde un ámbito empresarial o de otra índole. Estas hacen parte de la capacidad de liderazgo de los gerentes de las organizaciones y comprometen un esfuerzo personal y profesional en pro del bien común dentro de las empresas, el buen uso de las habilidades directivas presupone un éxito en el logro de la filosofía de la organización y pone de manifiesto el compromiso que tanto directivos como gerentes tienen con la cultura de la empresa.

Cuando se relaciona directamente las habilidades directivas con las necesidades de los clientes, los procesos organizacionales, los talentos de los colaboradores, los objetivos empresariales, las tendencias en el mundo globalizado, entre otros aspectos; se determina que el crecimiento de la empresa America's Gourmet depende en gran medida a la labor que realicen sus gerentes y directivos, ya que estos fungen como bastión para el logro del crecimiento de la organización, lo que asegura en gran medida el compromiso de todos los involucrados.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

La metodología de la investigación, es el proceso mediante el cual se realizaron de forma practica la manera en que se llevó a cabo el estudio; dentro de él se incluyeron aspectos tales como la metodología utilizada, los enfoques, diseños, técnicas e instrumentos utilizados en la investigación.

Este capítulo intenta explicar los elementos específicos utilizados para conseguir datos relevantes que sirvieron de manera directa a brindar información a la gerencia para la toma de decisiones sobre la problemática que sufre actualmente la empresa America's Gourmet en cuanto a su falta de crecimiento.

Al concretar esta etapa, se interpretan todos los datos y la información recolectada, para poder generar análisis completos, los cuales serán la guía directa a seguir para dar respuesta a las interrogantes y concluir sobre aspectos específicos.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Dicha investigación se llevó a cabo específicamente para la solución de un problema actual, que fue detectado al momento de tener una charla con la Gerente General de la empresa estudiada, que en este caso estamos hablando de America's Gourmet una pequeña empresa familiar dedicada al catering y todo lo relacionado con la planeación y organización de eventos la cual opera desde el año 2009 pero ha venido presentando un estancamiento en su crecimiento, el cual es atribuido a la falta de aplicación de habilidades directivas por parte de los gerentes y directivos, de ahí parte el análisis de dicho estudio.

Tanto la metodología de investigación como los instrumentos fueron electos minuciosamente considerando y estudiando cuales serían los que arrojarían información significativa, verificables, pertinentes y relevante que permitiese a las investigadoras llegar a una conclusión asertiva para la posterior propuesta de solución al problema. Por ser una investigación descriptiva con un enfoque cualitativo predominante el grupo focal o focus group y la entrevista son instrumentos que ayudaron en gran manera a la

obtención de datos específicos que se querían obtener para el desarrollo de la investigación, al igual que la encuesta, un instrumento que retroalimenta la parte del enfoque cuantitativo arrojando datos cuantificables que sirvió para medir ciertos índices dentro de la organización.

Se consideró que tanto la metodología como los instrumentos son congruentes con el problema de investigación y su propuesta de solución, ya que, estos proporcionaron a las investigadoras la información necesaria para poder llevar a cabo el estudio y por supuesto una alternativa viable al problema al que se enfrenta la organización.

A continuación se detalla más a profundidad la metodología de la investigación, el enfoque e instrumentos que se utilizaron en la recolección de datos e información para posterior análisis de resultados.

3.1.1 LA MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 2: Matriz Metodológica

Titulo	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivo		Variables	
			General	Específicos	Independiente	Dependiente
<p>Crecimiento Empresarial desde la Perspectiva de las Habilidades Directivas de los Gerentes.</p> <p>Caso: America's Gourmet</p>	<p>¿Cómo inciden las habilidades directivas de los gerentes de America's Gourmet en el crecimiento de la empresa?</p>	<p>1. ¿Cuál es la solución más viable para impulsar el crecimiento de una empresa?</p> <p>2. ¿Cuáles son los principales factores que enfrentan los gerentes de las organizaciones al momento de pensar en el crecimiento de la empresa?</p> <p>3. ¿Qué relación existe entre la aplicabilidad de las habilidades directivas de los gerentes y las oportunidades de crecimiento de las empresas?</p> <p>4. ¿Qué componentes intervienen o impulsan el crecimiento empresarial?</p> <p>5. ¿Cuál es la solución más factible para mejorar tangiblemente el crecimiento de la empresa?</p>	<p>Propiciar el crecimiento de la empresa America's Gourmet a través de un estudio de caso que garantice la aplicación de las habilidades directivas de los gerentes, para ampliar la capacidad operativa y administrativa de la organización.</p>	<p>1. Determinar la influencia de los gerentes y el uso de sus habilidades directivas para lograr el crecimiento de America's Gourmet.</p> <p>2. Analizar el conjunto de habilidades directivas que son determinantes y necesarias para lograr el crecimiento de America's Gourmet.</p> <p>3. Aplicar una serie de instrumentos que permitan medir las habilidades directivas que poseen los gerentes de Américas Gourmet y su relación con el crecimiento de la empresa.</p> <p>4. Ofrecer a la empresa America's Gourmet una propuesta de acción que garantice el crecimiento de la empresa explotando de primera mano las habilidades directivas de los gerentes.</p>	<p>Grado Académico: Nivel Medio, Pregrado, Postgrado.</p> <p>Experiencia Laboral: Años, desempeño, habilidades directivas.</p> <p>Madurez: edad, personalidad.</p> <p>Zona de Confort: estabilidad financiera, estabilidad productiva, fidelización de clientes.</p>	<p>Desinterés por el Crecimiento Empresarial.</p>

3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

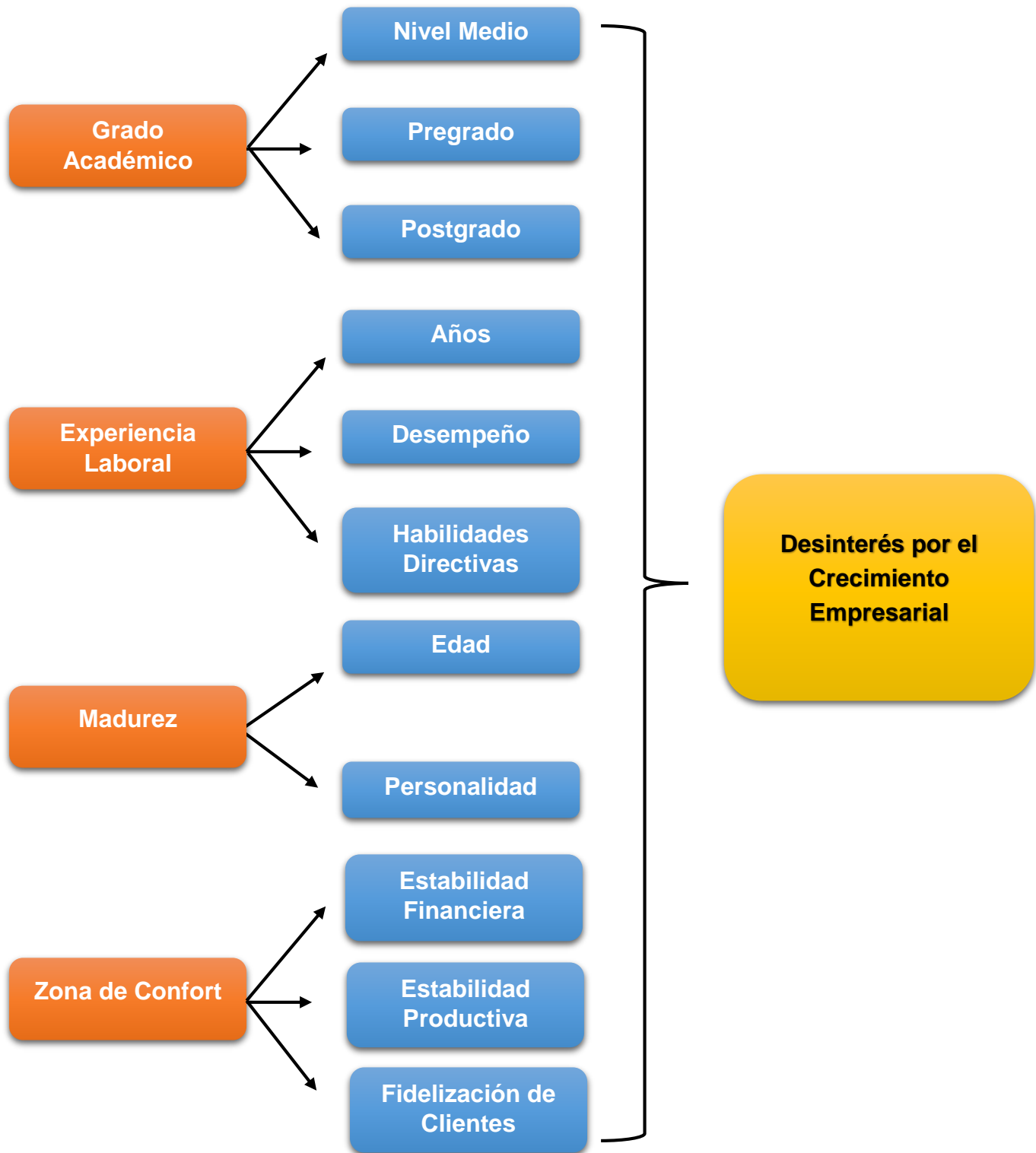


Figura 2. Diagrama de Variables

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

Existen dos tipos de enfoque en una investigación, estos son el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo.

En el caso de estudio de America's Gourmet la investigación se hizo bajo un mix de los dos enfoques lo que significa que hubo intervención de ambos, sin embargo, por el tema que se abordó hay un solo enfoque dominante que en este caso es el cualitativo.

Hay varios tipos de investigación dependiendo del método y de los fines que se persiguen. Dichos métodos pueden ser empíricos o de observación. El método empírico con lleva toda una serie de procedimientos prácticos con el objeto y los medios de investigación que permiten revelar las características fundamentales y relaciones esenciales del objeto, que son accesibles a la contemplación sensorial. El Método de observación científica se basa en la percepción actual que se tiene de un fenómeno u objeto en particular y mediante el cual se determina de qué manera pueden Influir las percepciones en su comportamiento.

Para esta investigación se utilizó el método de observación para conocer cuáles son las principales percepciones que tiene los participantes directos dentro de la compañía como ser los empleados, gerentes y dueños, y, mediante este conocimiento determinar que la carencia de habilidades directivas es el principal factor para el estancamiento por el cual pasa la empresa America's Gourmet en cuanto a su crecimiento empresarial en el mercado de la organización de banquetes y eventos. Al utilizar este método, se complementa el aspecto del enfoque y el diseño, ya que se muestra una congruencia en los elementos a utilizar en la investigación

La investigación, de acuerdo con Sabino (2000), se define como “un esfuerzo que se emprende para resolver un problema, claro está, un problema de conocimiento” (p. 47).

Por su lado Cerro y Bervian (1989) la definen como “una actividad encaminada a la solución de problemas. Su Objetivo consiste en hallar respuesta a preguntas mediante el empleo de procesos científicos” (p. 41).

Ahora bien, desde el punto de vista puramente científico, la investigación es un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuesta a tales interrogantes.

Tomando en cuenta el fin que persigue dicha investigación y su enfoque se determinó que es de tipo Descriptiva, ya que, lo que persigue es la solución de un problema a través de investigaciones cualitativas, llegando a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas de la organización, enfocándose en el objetivo principal que es proponer una solución aplicable a problema que presenta actualmente la organización.

Dicho lo anterior se concluye que la presente investigación tiene un enfoque mixto con una predominación del cualitativo, es de tipo descriptiva y su método fue el de la observación.

3.3 MATERIALES

La investigación se llevó a cabo directamente en la empresa y a través de consultas previas que respaldan lo establecido en dicho estudio. A continuación se enlistan los materiales utilizados en el transcurso de la investigación:

1. Papel bond tamaño carta.
2. Lápices.
3. Computadora.
4. Impresora.
5. Fotocopiadora.
6. Tijeras.
7. Folders.
8. Fichas.

Todo lo anterior con el fin de facilitar la recolección de información y hallazgos para para posterior análisis y propuesta de aplicación para la solución del problema.

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Dada las condiciones del entorno donde se desenvuelve la empresa, el diseño de la investigación está centrado en la información que se requiere para abordar el tema.

Esta investigación en su totalidad se basa en un diseño tipo investigación-acción, el cual centra su premisa en resolver problemas cotidianos e inmediatos así como mejorar prácticas concretas.

Esto muestra el camino directo que debe seguir la investigación desde su inicio.

Las principales fuentes de información se encuentran directamente dentro de la compañía, lo que genera una ventaja al momento de recolectar los datos.

Estos datos, son utilizados una sola vez y durante un periodo único de tiempo, mostrando así un diseño transversal de investigación.

Para la investigación se necesitó tener actividades previas planeadas, debido a que lo que se quiso lograr fue dar resultados que permitan a la organización tomar decisiones de mejora que les permitiesen lograr u obtener el crecimiento que desean exitosamente enfrentándose a el factor cambio.

Las actividades que se llevaron a cabo son las siguientes:

Tabla 3: Actividades Previas Planeadas

Actividades	Responsables e Involucrados	Medios
Definición de Tema de Investigación	Maestranes	Para la definición del tema se elaboraron 3 propuestas enfocadas al área empresarial.
Diseño de la estructura metodológica de la tesis.	Maestranes	Elaboración paso a paso de la estructura de la tesis, siguiente al pie de la letra lo definido en el manual proporcionado como guía.
Desarrollo de Investigaciones exhaustivas previas para fundamentar el tema.	Maestranes	Para la elaboración de la investigación se realizó una búsqueda minuciosa de información pertinente sobre el tema.

Definición de metodología a utilizar para la propuesta de acción.	Maestranteres	Para la definición de la metodología se analizó la situación de la empresa en cuestión, siendo la metodología de estudio de caso la prevista.
Aplicar instrumentos de recolección de información actualizada de la organización para la obtención de datos.	Maestranteres y Empleados de la America's Gourmet	Se elaboraron los instrumentos adecuados que permitieran la recogida de información pertinente para la fundamentación de la tesis.
Análisis de datos obtenidos.	Maestranteres	Para el análisis de los datos obtenidos fue necesaria la utilización del programa SPSS, usando el 100% de la muestra.
Establecer una propuesta que genere un cambio positivo en la empresa a través de la aplicación de las diferentes habilidades directivas.	Maestranteres	Para la definición de la propuesta se utilizó la metodología de Estudio de Casos, la cual permitió una personalización explícita para la empresa America's Gourmet.
Planteamiento a la organización de los resultados obtenidos y explicar propuesta.	Maestranteres y Directores de America's Gourmet	A través de un documento escrito, se entregó a los gerentes de la organización una propuesta para el logro del crecimiento de la empresa.
Elaboración de documento final de tesis de post grado.	Maestranteres	Para la elaboración del documento final se tomó en cuenta los lineamientos del manual proporcionado por UNITEC.

3.4.1 POBLACIÓN

Al hablar de Población en una investigación Generalmente nos referimos a todos los individuos que serán el foco principal para ser investigados y cuestionados en busca de la información necesaria para el desarrollo de la misma. Normalmente las poblaciones que son objeto de estudio tienden a ser muy grandes y por eso es que la mayor parte de veces se utilizan técnicas de muestro que permiten a los investigadores (as) la selección de cierto número de la población para ser estudiada.

Debido a que America's Gourmet es una PYME la población que se tomó en cuenta para la obtención de la información fue en su totalidad, tanto colaboradores como gerentes que equivalen a un total de 31 empleados.

3.4.2 MUESTRA

La muestra se refiere al número de personas que se seleccionan de una población para ser estudiadas y recolectar la información que se necesita para el desarrollo de la investigación, es decir, que es una porción significativa de la población. Para que esta sea verificable, válida y significativa debe ser representativa de la población total de estudio de donde se extrajo, y debe tener el tamaño adecuado para garantizar el análisis de forma tal que los resultados representen datos relevantes que permitan a las investigadoras proponer una solución aplicable a su problema.

La función principal de la muestra es permitir que los investigadores (as) lleven a cabo el estudio de los individuos de la población de manera tal que los resultados de su estudio puedan ser utilizados para sacar conclusiones que se aplicarán a toda la población que se está estudiando.

Como se mencionó anteriormente dicha investigación se hizo directamente a la empresa America's Gourmet para solucionar un problema de estancamiento, por ser esta una PYME la muestra de estudio es igual a la población total de la empresa, que son en su totalidad 31 empleados, es decir, que toda la organización será objeto de estudio para poder garantizar que la información es confiable, por ende los resultados fueron fiables. No hubo necesidad de implementar ningún tipo de fórmula para el cálculo de la muestra por el mismo factor que se tomó en cuenta a todos los empleados de la misma.

3.4.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis utilizada en dicha investigación fue una Organización completa en este caso estamos hablando de America's Gourmet.

3.4.4 UNIDAD DE RESPUESTA

La unidad de respuesta de la investigación fueron cada uno de los miembros de la empresa, es decir, cada individuo llamémoslo unidades que representa al final a toda la organización, que forman un total de 31 personas.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

3.5.1 TÉCNICAS

Las técnicas se utilizan con el fin de facilitar la recolección de datos a los (as) investigadores (as) para su posterior análisis, conclusiones y lo más importante realización de una propuesta viable y aplicable para dar solución al problema de investigación.

Hablando de la técnica, ésta se explica como la manera de recorrer el camino que se delinea en el método; son las estrategias empleadas para recabar la información requerida y así construir el conocimiento de lo que se investiga, mientras que el procedimiento alude a las condiciones de ejecución de la técnica. La técnica propone las normas para ordenar las etapas del proceso de investigación, de igual modo, proporciona instrumentos de recolección, clasificación, medición, correlación y análisis de datos, y aporta a la ciencia los medios para aplicar el método. Las técnicas permiten la recolección de información y ayudan al ser del método. (Martínez, 2013).

La técnica que se empleo fue la de trabajo de campo ya que todos los datos obtenidos para objeto de análisis fueron recabados de primera mano a través de diversos instrumentos que se aplicaron en el transcurso de la investigación.

3.5.2 INSTRUMENTOS

Los instrumentos de medición son todos aquellos que reflejan directamente lo que el investigador quiere recabar al momento de la aplicación de las técnicas.

Lo que permite operativizar a la técnica es el instrumento de investigación. Se aclara que en ocasiones se emplean de manera indistinta las palabras técnica e instrumento de investigación; un ejemplo es lo que ocurre con la entrevista que es una técnica, pero cuando se lleva a cabo, se habla entonces de la entrevista como instrumento. Las técnicas más comunes que se utilizan en la investigación cualitativa son la observación, la encuesta y la entrevista y en la cuantitativa son la recopilación documental, la recopilación de datos a través de cuestionarios que asumen el nombre de encuestas o

entrevistas y el análisis estadístico de los datos. No es la finalidad de esta investigación mostrar en forma amplia las características de las técnicas e instrumentos de investigación más usados en la investigación, sólo es la de comentar brevemente su presencia en una investigación. (Martínez, 2013)

Dentro de los instrumentos aplicados están la encuesta, la entrevista y el grupo focal, los cuales se detallan a continuación:

Encuesta: dicho instrumento estuvo conformado por preguntas cerradas, ya que, esto permitió obtener específicamente lo que se quiere recabar de la muestra tomada, que en este caso es la totalidad de empleados de America's Gourmet, su principal objetivo de aplicación fue la obtención de datos cuantitativos que apoyen significativamente el análisis y resultados para posterior aplicabilidad de la propuesta de solución al problema.

Grupo Focal: debido a que dicho instrumento es una técnica de exploración que se centra en la recolección de datos cualitativos ofrece información fidedigna, clara y de primera mano, ya que, esta fue aplicada por las investigadoras y se pudieron tomar en cuenta hasta gestos, actitudes, reacciones ante ciertas preguntas que permitieron llegar a conclusiones importantes y determinantes para arrojar los resultados de dicha investigación.

Entrevista: consiste en la aplicación de un cuestionario de forma verbal con personas específicas para la obtención de información relevante que permita aportar datos significativos, se llevó a cabo en el personal que se considero era necesario tomar en cuenta, dicha entrevista tuvo un guion pre elaborado lo que permitió tener una línea dirigida por las investigadoras de manera tal que se obtuvo la información que se pretendía obtener. El procedimiento duro aproximadamente 20 minutos por entrevistado y se preguntaron cosas puntuales que ayudarían al análisis de resultados, por ende al establecimiento de una propuesta aplicable que ayude significativamente al crecimiento de la organización.

3.5.3 PROCEDIMIENTOS

Como todo proceso a seguir independientemente del rubro que se esté tocando, posee pasos o procedimientos a seguir para que su aplicación o desarrollo sea eficiente. En el caso de estudio de America's Gourmet se siguieron los siguientes pasos para la aplicación de los instrumentos y técnicas de recolección de datos:

1. Elaboración minuciosa de los instrumentos y técnicas a utilizar.
2. Solicitar permiso previo a la Gerente General de la empresa para la aplicación de la encuesta a todos los colaboradores de la organización.
3. Hacer conciencia a los colaboradores que las encuestas son confidenciales para que no se sienta comprometidos en contestarla de forma positiva cuando podría ser lo contrario.
4. Reunir a los gerentes de la organización para aplicación de grupo focal.
5. Solicitar permiso con los directivos para realización de entrevistas.
6. Organización de datos obtenidos.
7. Análisis de Resultados y conclusiones para realización de solución al problema de investigación.

3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información son todas aquellas que proveen datos relevantes para la investigación, son utilizadas con el fin de fundamentar dicho estudio, a través, de los diferentes hallazgos, estas pueden ser fuentes primarias y fuentes secundarias.

3.6.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias son todas aquellas que arrojan datos primarios, estas son la información resultante de la investigación en curso y de aquí se desprenden los principales hallazgos que ayudan a contestar las preguntas de investigación planteadas y principalmente ayudan a la toma de decisiones. Estos datos primarios fueron obtenidos a través del grupo focal, la entrevista, la encuesta, y la observación.

3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias son todas las fuentes que arrojan datos secundarios, estos datos se recopilaron de investigaciones anteriores, es decir, todas las fuentes consultadas, extrayendo de estas hallazgos relevantes que permiten la fundamentación de la investigación que se realizó. Estos representan en la investigación aspectos de literatura o datos estadísticos que son relevantes para el estudio actual. Dichos datos se encuentran en libros, revistas, datos estadísticos, artículos, entre otros.

3.7 LIMITANTES DE ESTUDIO

Durante toda la investigación que se realizó a la empresa America's Gourmet no se encontraron limitantes de ningún tipo, ya que, la empresa colaboro en todo momento para la obtención de datos e información relevante, además de contar con la información suficiente de investigaciones previas que respaldan y fundamentan la investigación.

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS

Este capítulo muestra los resultados y análisis que se generaron de la información recolectada en capítulos anteriores de una manera objetiva y precisa. Esto brinda las respuestas a todas las interrogantes que se generaron desde el capítulo I y permitió a las investigadoras brindar propuestas de mejoras a los procesos que actualmente utiliza la empresa en todas las áreas de la organización.

En esta sección se muestran los principales elementos que se utilizaron para realizar los análisis necesarios de los datos, así como las respuestas o reacciones que se obtuvieron de la aplicación del grupo focal, entrevista y encuestas.

En base a los resultados obtenidos, se realizaron los análisis de la percepción que tienen los empleados en cuanto a la compañía, incluyendo desde el puesto laboral más bajo hasta llegar al más alto.

4.1 COMPARACIÓN ENTRE UNIDAD DE ANÁLISIS Y LA ENTREVISTA

ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DE RESULTADOS OBTENIDOS

Mediante la aplicación de la técnica de la entrevista a la Licenciada en Educación Técnica para el Hogar con Orientación en Nutrición Digna América Álvarez, propietaria de la Empresa América's Gourmet, y para fines de este estudio se realizó el siguiente análisis:

Dicha institución con fines de lucro actualmente está dedicada al rubro de organización de eventos y servicios de banquetes; desde su fundación y durante los cinco años que posee de funcionamiento, las autoridades de esta empresa incluyendo a su propietaria y el personal que conforma la gerencia, han mantenido un enfoque laboral en el cual esta institución ha presentado un crecimiento empresarial estacionario, ya que los esfuerzos han sido dirigidos a la sostenibilidad de la empresa y no al crecimiento de la misma. Dicha situación se puede observar mediante el escrutinio de lo expuesto a continuación:

- ✓ A través de los años, se ha observado un aumento en la producción, secundario a una mayor demanda del servicio ofrecido por la empresa, a pesar de esto, el único

signo de ampliación de la empresa es una mayor contratación de empleados (aumentando de 4 a 31 empleados en cinco años). Dichos empleados solo han sido introducidos de forma básica en lo que respecta a las labores de la empresa, sin recibir evaluaciones previas para determinar cuáles son sus habilidades y potenciales, así como en qué área serán aprovechados de la mejor manera. Igualmente carecen de programas de capacitación continua y que sean certificados mediante métodos de calidad aprobados internacionalmente, que finalmente significaría un aumento en la eficacia, eficiencia y reducción significativa del tiempo empleado en las líneas de producción.

- ✓ El equipo utilizado para la producción, es hasta la actualidad de tipo doméstico como ser: estufas, planchas, hornos, freidoras, asadoras, además de impresoras básicas, tijeras, computadora, software, entre otras. Sin adquisición de equipo industrial especializado, que represente un proceso de producción más eficaz y en menor tiempo. Los empleados al no poder desempeñar sus labores más rápidamente, por no contar con los instrumentos adecuados para grandes cantidades de producción, como ya fue descrito, terminan realizando productos, que si bien es cierto son de calidad, pero que consumen una gran cantidad de tiempo, por falta de herramientas adecuadas.
- ✓ Los empleados se muestran anuentes a realizar el trabajo necesario, a pesar de que, por falta de capacitación en métodos eficaces de producción, así como la ausencia de insumos y herramientas adecuadas para la preparación de alimentos en grandes cantidades; repercute en sobrecarga de trabajo para cada empleado. Siendo su único incentivo ante esta situación el factor monetario, que es remunerado según las horas de producción de cada uno de los empleados, así como días de descanso que corresponden a un mes al año, generalmente enero.
- ✓ La publicidad de esta compañía está basada, en la técnica de boca en boca, incursionando hasta ahora en redes sociales, por lo que no se ha dado a conocer de una forma más directa en el mercado.

Durante sus años de funcionamiento America's Gourmet ha mantenido una cartera fija de clientes de manera sostenible, preservando de forma excelente la imagen y el prestigio de la empresa, al prestar servicios de calidad y obteniendo la satisfacción de sus clientes

Por lo anterior los propietarios de esta compañía poseen todos los elementos necesarios para dar el siguiente paso en el crecimiento empresarial

4.2 COMPARACIÓN ENTRE UNIDAD DE ANÁLISIS Y EL GRUPO FOCAL

ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DE RESULTADOS OBTENIDOS

Tras la realización del Grupo Focal, donde participó la Gerencia de la Empresa America's Gourmet, formada por (sin orden de jerarquía) el Gerente de Mercadeo y Logística Licenciado en Mercadotecnia Mauricio Barahona, el Gerente Administrativo Licenciado en Administración de Empresas Osman Aguilar y la Gerente de Producción Ingeniera en Gestión Logística Diana Méndez; fue posible realizar un análisis acerca de la situación de dicha empresa, y el cual es descrito a continuación.

De forma general esta empresa cuenta con un ambiente laboral entre los empleados (tanto gerencia como subordinados) de compromiso al trabajo desempeñado, igualmente existe el respeto a las autoridades, así como compañerismo y trabajo en equipo en las relaciones entre las personas que laboran en esta compañía. Los empleados, según refiere la gerencia, mantienen una actitud de responsabilidad al trabajo y que este sea ejecutado en calidad y eficiencia, a pesar de que según la temporada de producción, la cantidad de trabajo puede aumentar significativamente. Dicha actitud es únicamente estimulada de forma monetaria, que es equivalente a las horas de trabajo realizado.

A pesar de lo anterior, se observó que entre los impedimentos en el crecimiento empresarial de esta compañía, se encuentran los siguientes elementos descritos a continuación por orden de importancia:

- ✓ La ausencia de estrategias destinadas a la capacitación/evaluación continúa de los trabajadores de la compañía y por ende, brindar herramientas para el desarrollo individual de cada empleado. Esta carencia obliga que sean los gerentes de cada área, los responsables de no solo dar las indicaciones necesarias para ejecutar el trabajo, si no, de implementar formas de capacitación al empleado que dependen únicamente de las experiencias previas tanto laborales y académicas de los gerentes,

y por lo tanto son subjetivas, ya que no han sido previamente evaluadas para comprobar su eficacia mediante métodos de calidad certificados, y no son estandarizadas para toda la empresa, entre otras faltantes.

- ✓ La capacidad del empleado no es aprovechada al máximo, no existen programas de administración de recurso humano ejecutados por la gerencia de la empresa, cuyo fin sea el de determinar cuáles son los empleados con potencial para áreas y funciones específicas. Igualmente no hay promoción para la iniciativa propia del empleado, el cual se limita a seguir ordenes, sin dar opiniones; y dicho empleado al ser el componente de la empresa que posee mayor contacto con la elaboración del producto a vender, es vital en la propuesta de métodos que aumenten la eficiencia de los procesos de producción, así como en la innovación del servicio para mantenerlo fresco y atractivo al público.
- ✓ Igualmente se encontró que durante las épocas del año en las que hay más demanda del servicio prestado por esta empresa, se presenta falta de mano de obra para sufragar el exceso de trabajo que supera la capacidad instalada de la misma, y no hay inversión en implementos e insumos (sobre todo en el área de cocina) para maximizar la producción y poder responder adecuadamente a las temporadas de altas ventas. Por el contrario durante los meses en que la producción disminuye por la caída de la demanda, no existe un plan estratégico de mercadeo que permita a la empresa mantenerse en una producción, aunque no sea alta, si sea estable. Dicha situación produce un ambiente de incertidumbre y estrés en los empleados, ya que su salario depende directamente de las horas producidas.
- ✓ La falta de mecanismos de marketing, para la captación de nuevos compradores y que el servicio prestado se mantenga siempre en el interés del público que ya adquirido el producto. Esto conlleva, que a pesar de llevar varios años brindando servicios, posean un mal posicionamiento en el mercado, al ser una empresa poco conocida y cuyo nombre se disemina muy lentamente a través del público que representa a los potenciales compradores.

Por lo anterior se concluye que un pobre involucramiento por parte de los propietarios de esta compañía, así como una gerencia, cuya postura ante la empresa es de conformidad con las ganancias obtenidas, resultando en: una producción estacionaria, ausencia de herramientas para la mejora individual de los empleados y el poco aprovechamiento de sus habilidades y potenciales, así como un pobre posicionamiento en el mercado; que finalmente ha provocado un estancamiento en su desarrollo como institución con fines de lucro.

4.3 COMPARACIÓN ENTRE UNIDAD DE ANÁLISIS Y LA ENCUESTA

ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DE RESULTADOS OBTENIDOS

PREGUNTA 1

¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

Tabla 4: Tiempo de Laborar en la empresa

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
0 – 1 año	9	33 %
1 – 3 años	12	45 %
3 – 5 años	6	22 %
Más de 5 años	0	0 %
Total	27	100 %

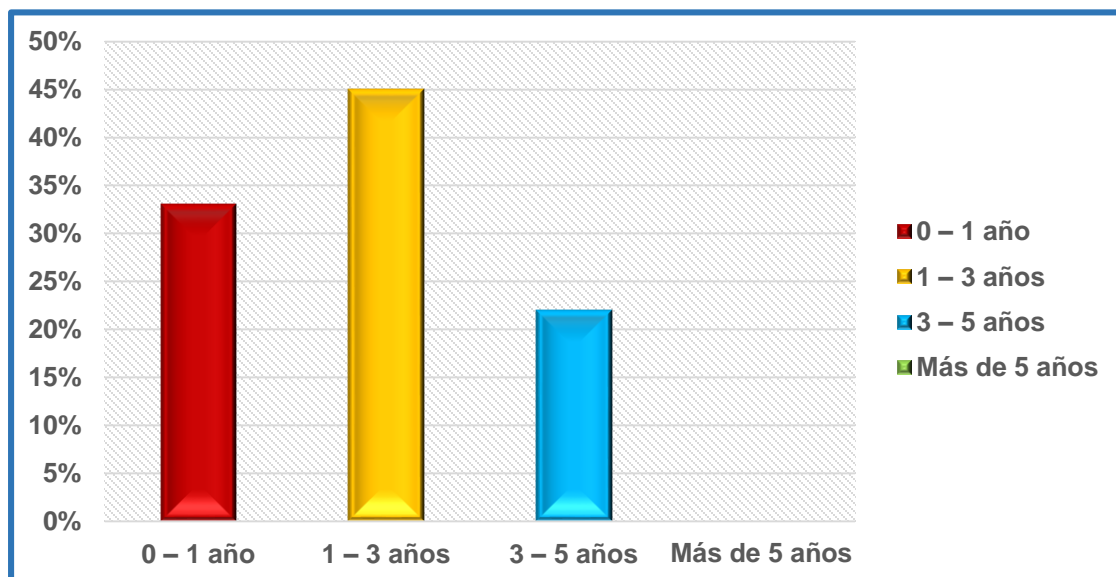


Figura 3: Tiempo de laborar en la empresa

Análisis:

America's Gourmet es una compañía relativamente joven en el mercado capitalino del catering y la organización de eventos. Aparte de los fundadores y gerentes que forman parte de la empresa desde su creación, solamente 6 empleados (22 %) ha estado en la compañía por más de 3 años, siendo de esta manera los empleados con mayor antigüedad y que conocen más los aspectos de la empresa. La mayor parte de los empleados tienen un periodo medio de ser empleados de la compañía, es decir que cumple a lo máximo su tercer año de ser parte de America's Gourmet, pero al mismo tiempo, no tienen el recorrido que han tenido otros trabajadores. El 33 % de los empleados que actualmente laboran en la compañía, tienen menos de 1 año de ser parte de la empresa, mostrando que en este último año se han contratado más personas que al iniciar operaciones la compañía.

PREGUNTA 2

¿Cuál es el nivel de motivación que se le brinda, por parte de su superior?

Tabla 5: Nivel de motivación percibido

Motivación	Frecuencia	Porcentaje
Mucha	9	33 %
Normal	18	66 %
Poca	0	0 %
Ninguna	0	0 %
Total	27	100 %

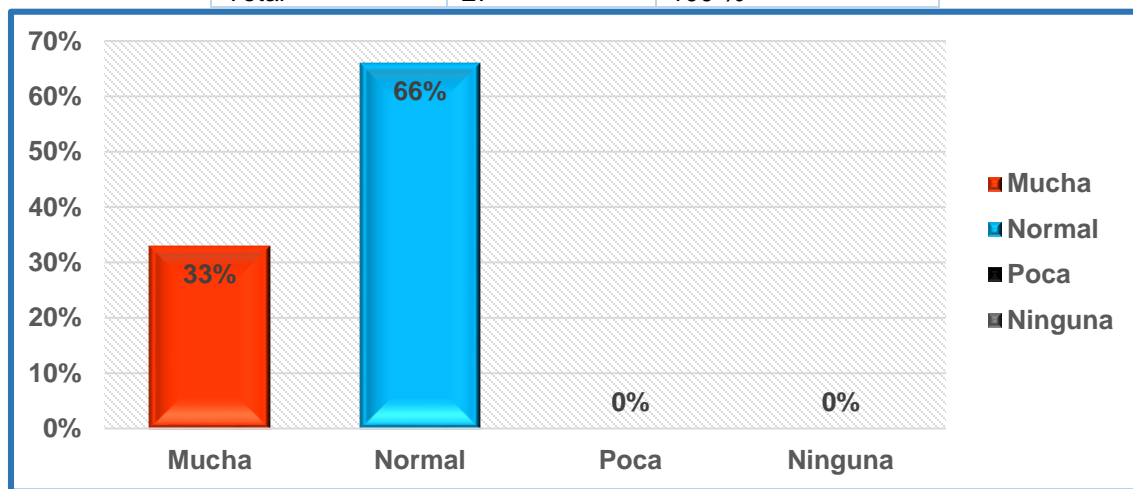


Figura 4: Nivel de motivación percibido

Análisis:

Los principales responsables de mantener a los empleados motivados en sus labores diarias son los jefes o gerentes de cada área, los cuales brindan a los empleados razones tangibles o intangibles para realizar un trabajo adecuado y al mismo tiempo realizado con motivación y disponibilidad por parte del empleado. En general, los empleados consideran que la motivación brindada por los superiores en cada área de trabajo es normal y en otros casos piensan que es hasta mucha motivación recibida. Este aspecto influye directamente en el desempeño del trabajador, ya que si tienen muy poca o ninguna motivación, las condiciones de trabajo se pueden deteriorar y ocasionar una pérdida para la compañía.

PREGUNTA 3

¿En qué medida considera usted que sus superiores le brindan las herramientas necesarias para realizar su trabajo efectivamente?

Tabla 6: Herramientas de trabajado brindadas por los jefes

Opinión	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	16	59 %
De acuerdo	8	30 %
Ni acuerdo ni desacuerdo	2	7 %
En desacuerdo	1	4 %
Muy en desacuerdo	0	0 %
Total	27	100 %

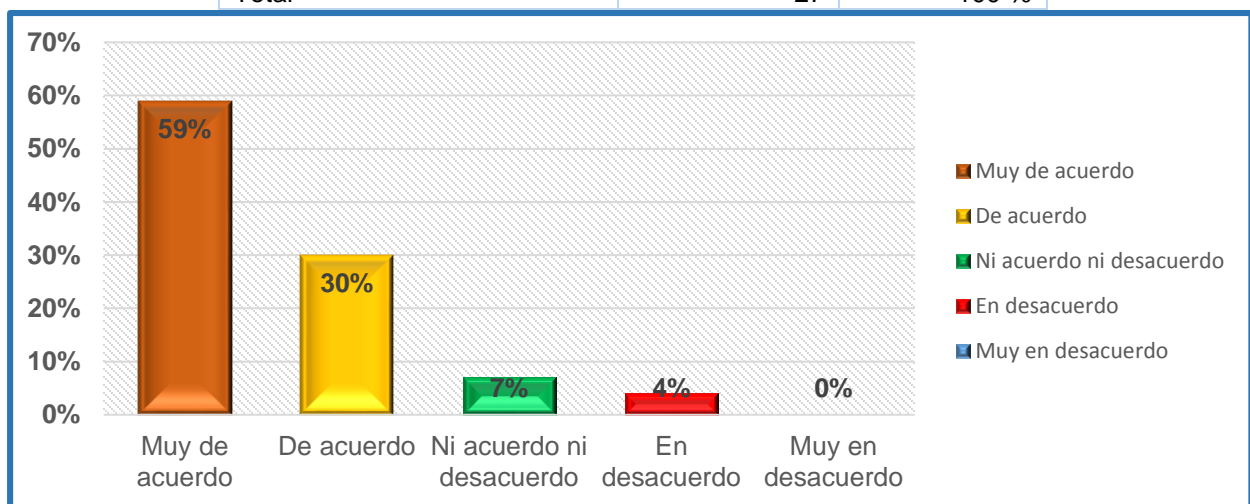


Figura 5: Herramientas brindadas por los jefes

Análisis:

En cualquier compañía, si un empleado no recibe todas las herramientas necesarias para realizar su trabajo, el resultado será negativo para el empleado, el jefe y la empresa. En este caso, los empleados de America's Gourmet en su mayoría si están de acuerdo que las herramientas que reciben son las necesarias para elaborar un trabajo efectivamente y de esta manera ser productivos para la empresa y sus objetivos. De igual forma se debe prestar atención a ese 11% que consideran que no se les están proporcionando las herramientas necesarias o que son muy pocas ya que esto puede afectar en gran medida la productividad de cada área.

PREGUNTA 4

¿Considera usted que se promueve la innovación y la creatividad en la organización?

Tabla 7: Promoción de innovación y creatividad en la organización

Opinión	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	7	26 %
De acuerdo	13	48 %
Ni acuerdo ni desacuerdo	5	19 %
En desacuerdo	2	7 %
Muy en desacuerdo	0	0 %
Total	27	100 %

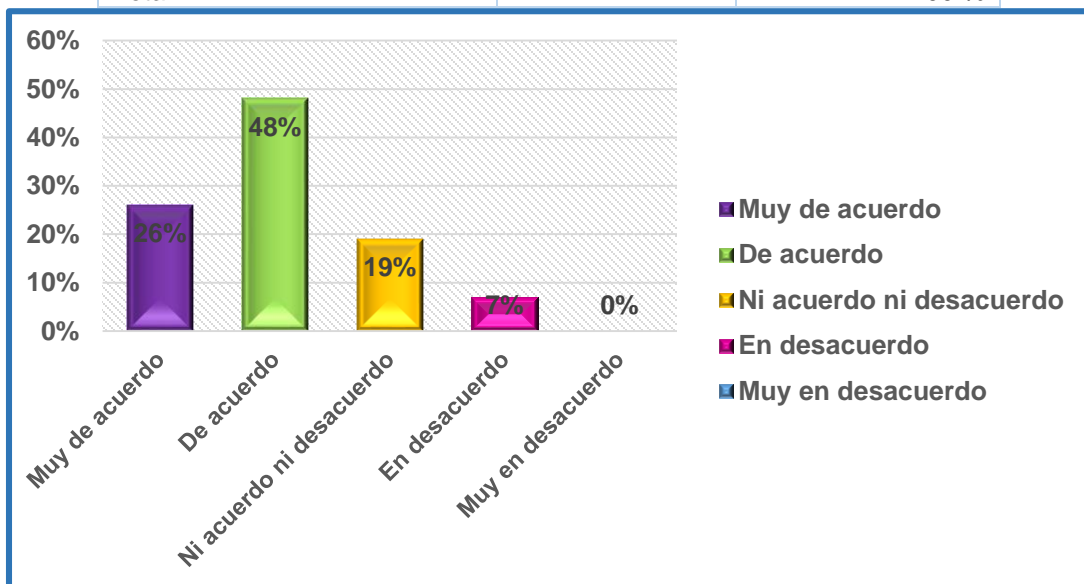


Figura 6: Promoción de Innovación y Creatividad

Análisis:

Al evaluar esta pregunta que se les hizo a los empleados, se observa directamente que realmente más del 25 % de ellos no creen que se promueva la innovación y creatividad, mientras que el resto de los trabajadores si están de acuerdo que son promovidos estos aspectos de desarrollo en la compañía. En algunas áreas de la empresa, debido a los métodos estipulados o procesos específicos, las tareas son en base a un manual definido, el cual no permite con regularidad los cambios o improvisaciones, dejando como resultado que los empleados se sientan reprimidos en sus acciones o tomas de decisiones.

PREGUNTA 5

¿Cada cuánto se promueve la eficacia del equipo de trabajo, o se les brinda a los empleados la responsabilidad de un proceso o producto, es decir, planear, ejecutar y dirigir el trabajo?

Tabla 8: Frecuencia con la que se da responsabilidad sobre los procesos

Opinión	Frecuencia	Porcentaje
Muy frecuentemente	8	30 %
Poco Frecuente	16	59 %
Nada Frecuente	3	11 %
Total	27	100 %

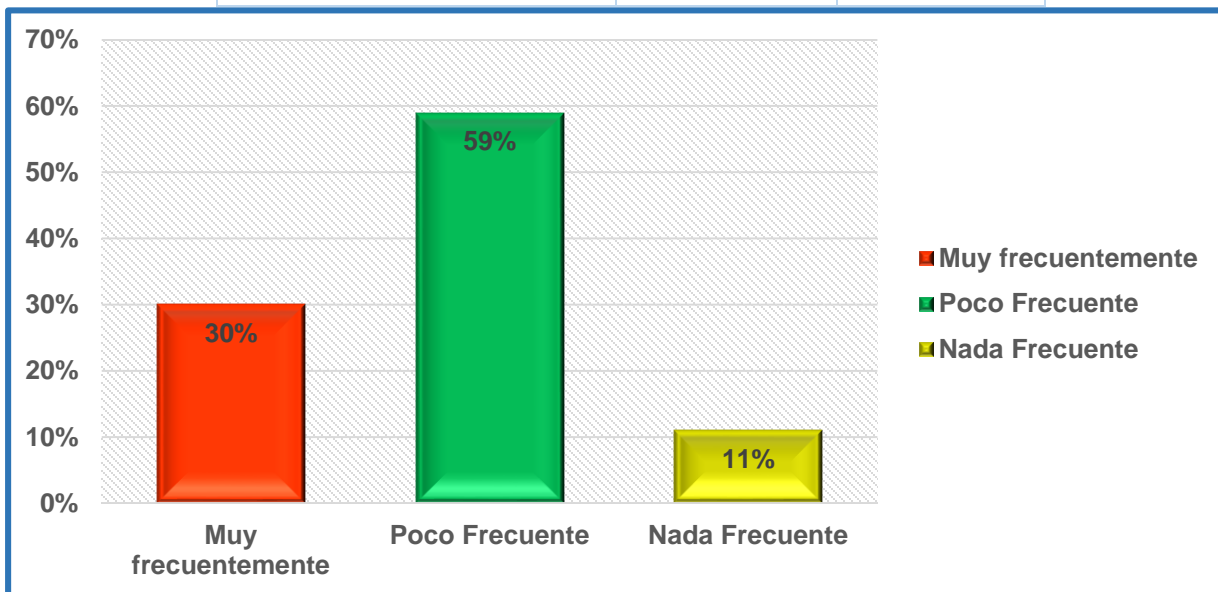


Figura 7: Responsabilidad sobre los procesos

Análisis:

Debido a la cantidad de empleados que tiene la compañía, muchas veces las decisiones que se toman sobre procesos específicos o métodos para realizar ciertas actividades están dados y controlados en su totalidad por los jefes o gerentes de cada área, dando como resultado que en muy pocas ocasiones o muy poco frecuente que los empleados puedan tomar decisiones directas que sean de carácter directivo u administrativo. Del total de empleados, el 70 % consideran que no casi no se promueven las oportunidades de tener responsabilidades grandes sobre productos o procesos de la compañía.

PREGUNTA 6

¿Cuál cree usted que es la cantidad de información con la que cuentan los empleados para manejar las situaciones diarias de su puesto de trabajo?

Tabla 9: Cantidad de información brindada

Opinión	Frecuencia	Porcentaje
Muy excesiva	0	0 %
Excesiva	4	15 %
Ni excesiva ni escaza	22	81 %
Escaza	1	4 %
Muy escaza	0	0 %
Total	27	100%

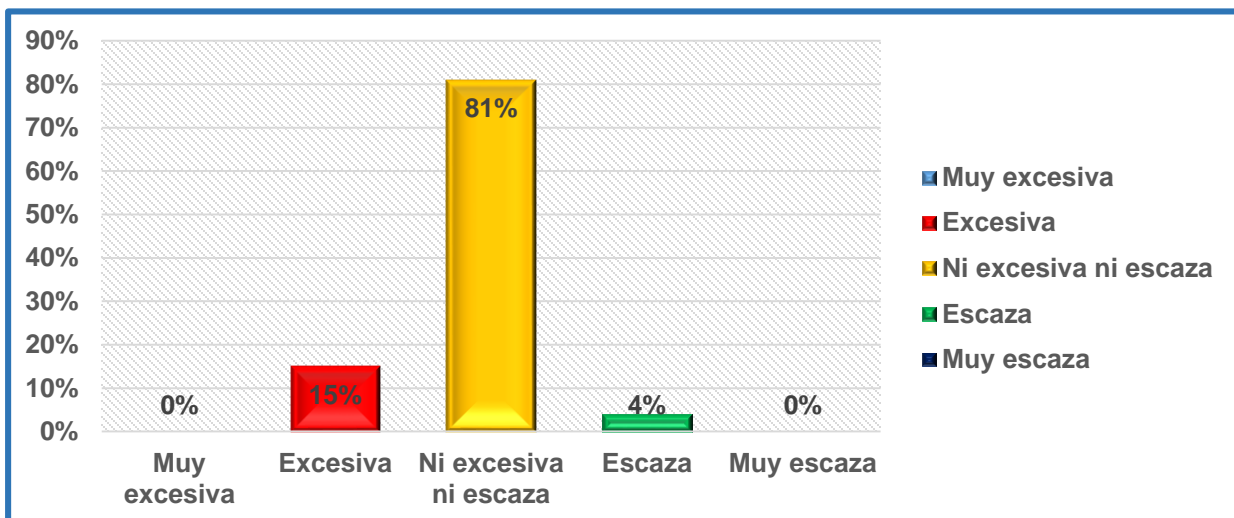


Figura 8: Cantidad de Información Brindada a los empleados

Análisis:

Cada uno de los empleados en su puesto, es parte de un proceso importante en el cual se unen varios elementos para poder funcionar de manera correcta, por lo tanto es imperativo que la información recibida por cada uno de ellos para poder realizar su trabajo correctamente sea adecuada y oportuna. Estos empleados opinan que la información que reciben para realizar sus actividades no es ni muy excesiva ni muy escasa (81 %), o sea, que está en el punto ideal para ser recibida y procesada. Si la información es excesiva, el empleado puede quedar abrumado y por ende realizar el trabajo de manera incorrecta por tener demasiados elementos que controlar. Si lo que recibe el empleado es muy escaso, no podrá desempeñar la labor ya que no tiene todos los elementos para culminar la tarea encomendada.

PREGUNTA 7

Al momento de ser contratado (a), ¿Se le instruyo correctamente en cada una de las actividades que corresponde a su puesto de trabajo?

Tabla 10: Existencia de una inducción a los empleados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	100 %
No	0	0 %
Total	27	100 %

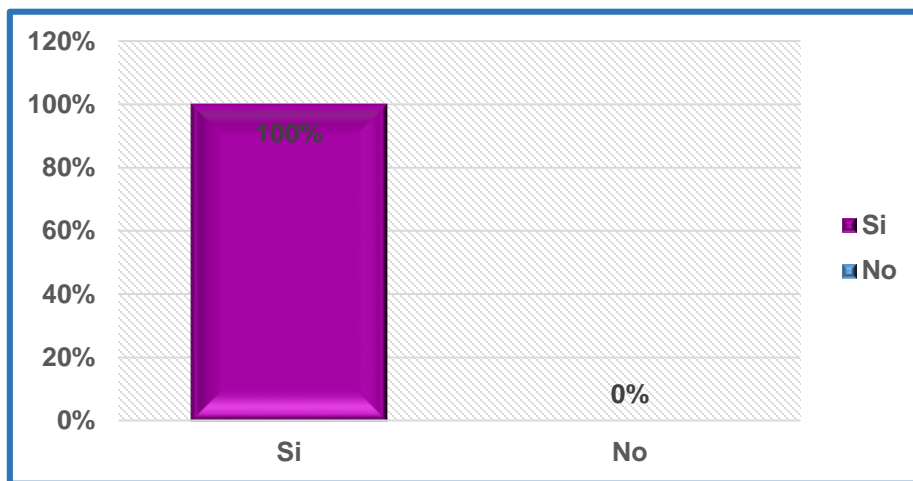


Figura 9: Existencia de Inducción a los empleados

Análisis:

En su totalidad, los empleados consideran que al momento de ser contratados o al emigrar a un nuevo puesto de trabajo, si recibieron instrucciones correctas de todas las actividades con las que se enfrentarían diariamente. Los 27 empleados encuestados (100 %) están de acuerdo que la inducción y capacitación recibida fue correcta y completa en cuanto a sus labores y actividades en sus trabajos.

PREGUNTA 8

A continuación se le presentan varios aspectos de la organización a los cuales dará su opinión basándose en la experiencia de su puesto de trabajo. 5 es completamente de acuerdo, y 1, es completamente en desacuerdo. Marque con una X su respuesta.

Tabla 11: Frecuencias y porcentajes de los aspectos organizacionales de interés

Aspecto a evaluar	5		4		3		2		1	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Obtienen capacitaciones regularmente	0	0%	0	0%	12	45%	9	33%	6	22%
Se brindan beneficios extras por buena tarea	8	30%	17	63%	2	7%	0	0%	0	0%
Las motivaciones son solo económicas	22	81%	4	15%	1	4%	0	0%	0	0%
Las motivaciones solo son intangibles	0	0%	0	0%	2	7%	7	26%	18	67%
El ambiente de trabajo es bueno	16	59%	10	37%	1	4%	0	0%	0	0%

Análisis:

Como se puede observar en la tabla anterior, el primer aspecto muestra que los empleados consideran que no se reciben capacitaciones regularmente en la compañía, avalado por un 55 % de respuestas en que no están de acuerdo sobre la obtención de capacitaciones.

En el segundo aspecto se puede observar que los empleados si consideran de gran manera que reciben beneficios extras por labores bien desempeñadas y que ninguno de ellos piensa que no son premiados a hacer bien sus tareas encomendadas.

El 81 % (22) de los empleados, piensa que las motivaciones que reciben son de carácter económico, siendo este hasta el momento el aspecto que ha generado una reacciona sobre los trabajadores para conseguir las metas encomendadas.

En cuanto a las recompensas intangibles, la mayor parte de los empleados (93 %) mencionan que no existen dichos motivantes, sin embargo, a pesar de no haber han sabido responder a las exigencias de forma normal pudiendo ser extraordinario.

El entorno en el cual se desenvuelven los empleados se considera un ambiente bueno de trabajo, en el cual es posible realizar las tareas diarias y al mismo tiempo convivir con los demás compañeros de labores lo que propicia buenos resultados.

PREGUNTA 9

Como empleado de la compañía, ¿De qué manera calificaría las relaciones laborales entre todos los empleados de la empresa?

Tabla 12: Relaciones laborales entre empleados

Opinión	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	19	70 %
Buena	7	26 %
Ni bien ni mal	1	4 %
Mala	0	0 %
Muy mala	0	0 %
Total	27	100 %

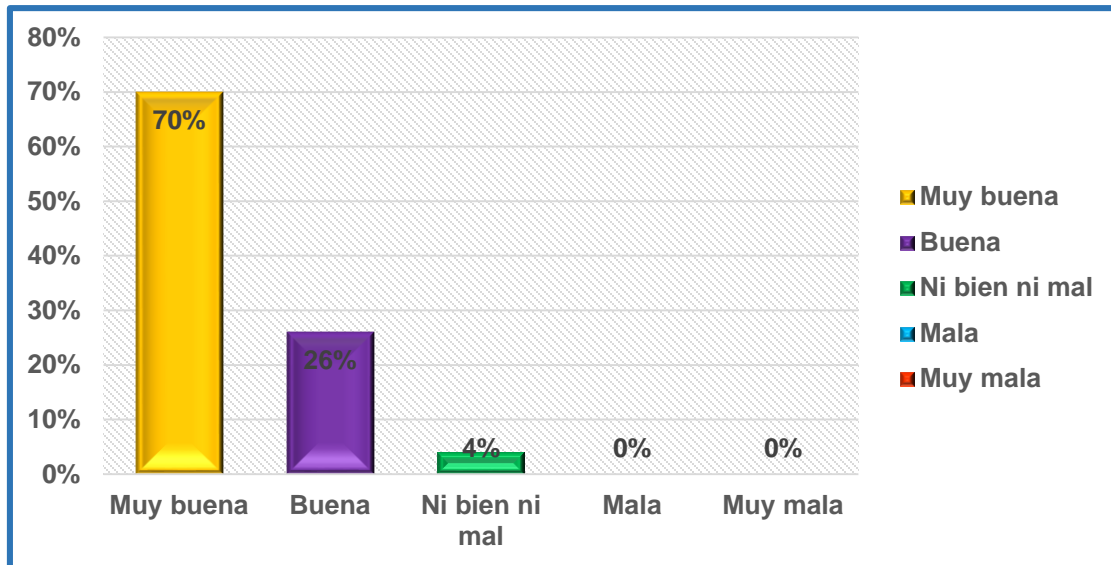


Figura 10: Relaciones laborales entre empleados

Análisis:

Uno de los aspectos más importantes en el desarrollo de una compañía y su éxito, son las relaciones laborales entre sus empleados; si esta es mala, la empresa experimentara problemas en todo momento ya que sus propios empleados no comparten un objetivo en común. En la empresa los empleados piensan que si tienen una buena o muy buena relación laboral y pueden intercambiar ideas así como trabajar juntos en metas comunes para la compañía. Esto genera una gran ventaja para el crecimiento de la compañía ya que los empleados se conocen entre sí y actúan como buenos compañeros de trabajo en pro de la empresa.

PREGUNTA 10

¿Qué tan satisfecho esta por trabajar en esta empresa?

Tabla 13: Satisfacción al laborar en la empresa

Opinión	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	13	48 %
Satisfecho	13	48 %
Ni bien ni mal	1	4 %
Insatisfecho	0	0 %
Muy insatisfecho	0	0 %
Total	27	100 %

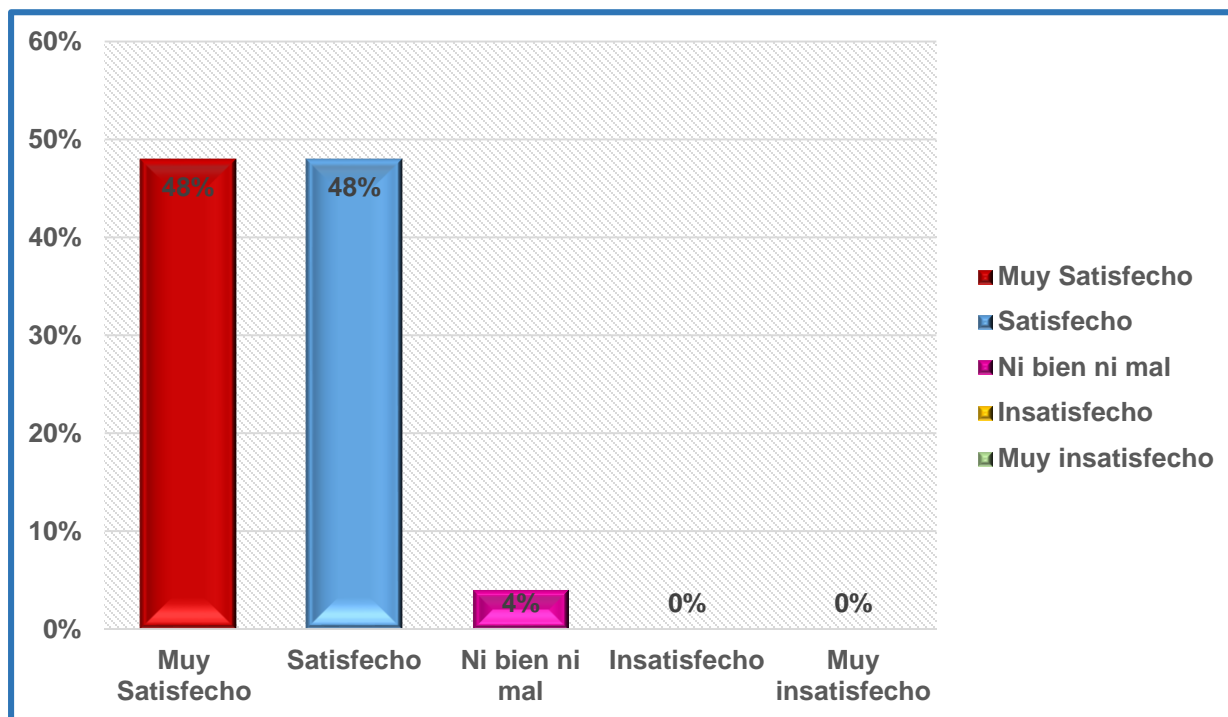


Figura 11: Satisfacción de laborar en la empresa

Análisis:

La satisfacción por parte de un empleado de laborar en una empresa es esencial para tener una base sólida para poder competir en los mercados comerciales del país. Si el empleado está satisfecho con la empresa, este regresa esa satisfacción en forma de buen trabajo y sacrificio. En la empresa el 96 % de los empleados consideran estar satisfechos de laborar en America´s Gourmet. Esto es vital para la compañía ya que se demuestra que las formas de operar de la empresa se adaptan a los trabajadores y sus necesidades.

DATOS DEMOGRÁFICOS

EDAD

Tabla 14: Edad de los encuestados

Rangos de Edad	Frecuencia	Porcentaje
18-23	7	26 %
24-30	9	33 %
31-36	8	30 %
37-42	1	4 %
43-50	2	7 %
Más o igual a 51	0	0 %
Total	27	100 %

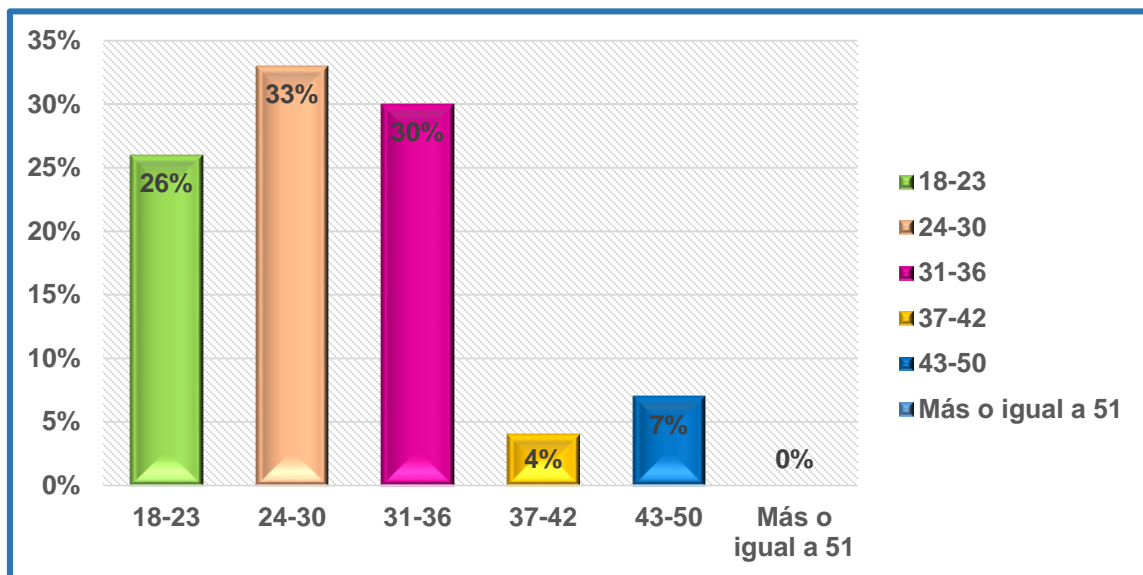


Figura 12: Edad de los encuestados

GRADO ACADÉMICO

Tabla 15: Grado académico de los encuestados

Grados Académicos	Frecuencia	Porcentaje
Primaria completa	2	7 %
Secundaria incompleta	5	19 %
secundaria completa	8	30 %
Pasante universitario	5	19 %
Universidad completa	7	25 %
Postgrado	0	0 %
Total	27	100 %

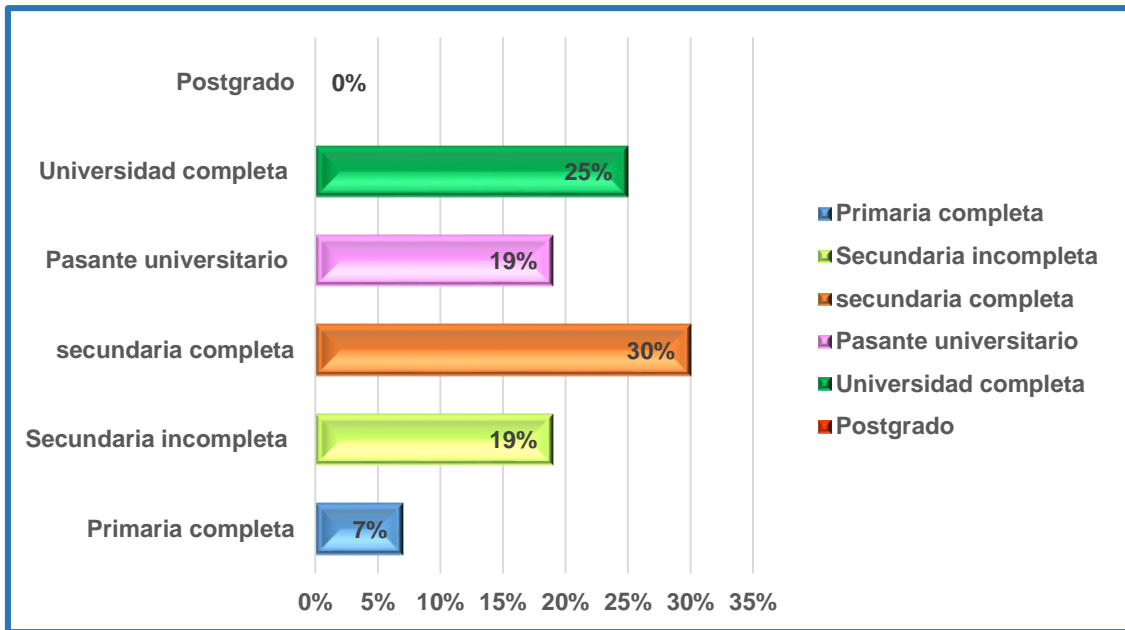


Figura 13: Grado académico de los colaboradores

GENERO

Tabla 16: Género de los encuestados

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	12	44 %
Femenino	15	56 %
Total	27	100 %

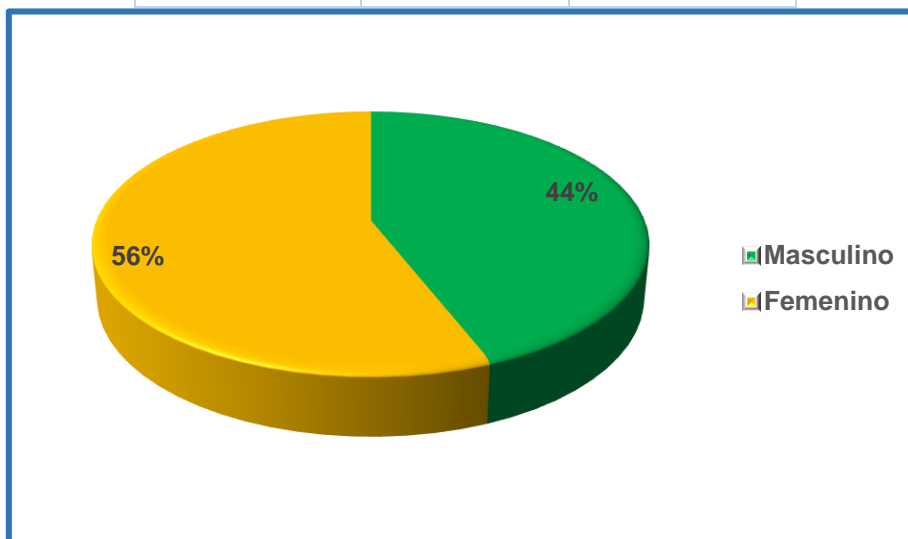


Figura 14: Género de los encuestados

Dentro de la demografía de la empresa se encuentran personas de todo tipo, en mayor porcentaje mujeres (56 %) ya que al ser una empresa de elaboración de comidas y eventos, la mano femenina es más adecuada para este tipo de labores. Al mismo tiempo, dentro de todos los empleados la mayor parte son personas que su grado de educación es bajo o solo pudieron terminar la secundaria. Por otro lado, el 25 % de estos empleados son personas con grados universitarios, que en su mayoría están en áreas administrativas.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez que ya se cuenta con toda la información relevante y se tienen todos los análisis necesarios, se pudo comenzar el proceso de concluir y recomendar a la empresa sobre la problemática principal que dio lugar a esta investigación.

Las conclusiones se hicieron basándose en los principales hallazgos y determinan cuales son los puntos que se debe poner más atención para generar un cambio dentro de la empresa.

Las recomendaciones sirven para brindar de manera directa una solución integral y concisa sobre el problema de investigación; generando así un proceso de cambio orientado a la consecución de los objetivos.

Estos puntos específicos son los elementos que dan por terminado el proceso de investigación, pero que fomentan nuevos procesos para el mejoramiento continuo de la compañía.

5.1 CONCLUSIONES

- ✓ La conformidad en las ganancias económicas por parte de los propietarios de la empresa, ha generado un estancamiento productivo, ya que los mismos dueños se sienten cómodos con las utilidades obtenidas, no buscan un crecimiento de la compañía y el aprovechamiento de las habilidades y talentos de los empleados.
- ✓ La cantidad de aspectos necesarios para el crecimiento empresarial por parte de la compañía es alta, ya que se cuenta con los elementos necesarios, ya sea productivos, humanos y económicos para generar un mayor posicionamiento y del mismo modo un crecimiento óptimo en el mercado de la organización de eventos y banquetes.
- ✓ El factor interno más importante que muestra una carencia significativa en los empleados, es la falta de capacitaciones regulares por parte de la compañía, ocasionando de esta manera un estancamiento en los procesos y las actividades diarias de la empresa.

- ✓ La cantidad de información que reciben los empleados para realizar sus labores diarias es adecuada, pero en muchos casos no es más de la que se espera, generando así que los trabajadores, estén limitados a realizar actividades por iniciativa propia ya que no cuentan con nuevos elementos para concluir una tarea sin supervisión.
- ✓ El nivel de motivación que tienen los empleados de laborar en la empresa es considerado normal, lo cual puede generar un conformismo generalizado dentro de la empresa ya que no existe un plan de incentivos preestablecido que regule las formas de motivación hacia los colaboradores.
- ✓ El aspecto principal que motiva a los trabajadores a desempeñar mejor sus labores diarias, son los beneficios económicos, los cuales generan mejor percepción por parte de los empleados al desarrollar una labor y ejecutarla de la mejor manera.

5.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Los propietarios y gerentes de la empresa, deben desarrollar y aplicar las habilidades directivas que todo buen líder debe poseer, para que aumenten los porcentajes de rendimiento de la empresa, asegurando de esta forma no solo un crecimiento sostenible, sino también, la consecución periódica de nuevos clientes.
- ✓ Es necesario realizar cada seis meses como mínimo, capacitaciones para los empleados, orientadas directamente al área productiva, para que los trabajadores puedan manejar todos los procesos nuevos que plantean los mercados comerciales.
- ✓ Utilizar no solo un sistema de recompensas económicas sino también no económicas o intangibles que satisfaga y estimule a los empleados, para maximizar la motivación que tienen los trabajadores hacia la compañía.
- ✓ Agilizar los procesos dentro de la empresa al otorgar a los empleados nuevas tareas o actividades en las que no estén los gerentes, para que ellos puedan tomar iniciativas y decisiones basadas en su propia capacidad y conocimiento.

- ✓ Aplicar el plan estratégico propuesto el cual ayudara a generar a America's Gourmet un crecimiento empresarial enfocado en la aplicación de habilidades directivas así como también la captación de nuevos clientes que permita una mayor participación en el mercado.

CAPÍTULO VI APLICABILIDAD

A continuación se presenta una propuesta resultado de toda la investigación previa realizada, esta asegura en gran medida el crecimiento que espera tener la empresa America's Gourmet en un término de cinco años.

Dicha propuesta está compuesta por:

6.1 ESTUDIO DE CASO AMERICA'S GOURMET

6.2 INTRODUCCIÓN

6.3 PROPÓSITO

6.4 DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

6.4.1 PLAN ESTRATÉGICO

6.4.1.1 IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE CAMBIO DE LOS 8 PASOS DE KOTTER.

6.4.1.2 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

6.4.1.3 ADQUISICIÓN DE EQUIPO INDUSTRIAL.

6.4.1.4 ADQUISICIÓN DE EQUIPO DE GESTIÓN LOGÍSTICA.

6.4.1.5 CONTRATACIÓN DE NUEVO PERSONAL.

6.4.1.6 ADQUISICIÓN DE MUESTRAS DE LOS PRODUCTOS A OFRECER.

6.4.1.7 FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL (GERENTES).

6.4.1.8 PROGRAMA DE INCENTIVOS.

6.4.1.9 TRASLADO DE OFICINAS A UN NUEVO LOCAL DE USO EXCLUSIVO.

6.4.1.10 PLAN DE PUBLICIDAD.

6.4.1.11 ELABORACIÓN DE MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS.

6.5 PRESUPUESTO

6.6 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

6.7 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA RESTRUCTURADO

6.8 CRECIMIENTO ACTUAL Y CRECIMIENTO PROYECTADO

6.1 ESTUDIO DE CASO AMERICA'S GOURMET

Como parte de un propósito estratégico de lograr un crecimiento empresarial se propone a continuación un estudio de casos que deriva un plan estratégico de crecimiento organizacional; para que America's Gourmet logre posicionarse sosteniblemente.

El mundo globalizado y altamente tecnificado en el que vivimos obliga a las empresas a crecer a un ritmo vertiginoso que asegure su supervivencia. El rubor del Catering está volcándose rápidamente a ser un servicio "casi" necesario; no importa la clase social, el estatus económico, la edad o las preferencias sociales, las personas están requiriendo los servicios para realizar eventos ya sean pequeños o a gran escala.

Una realidad que enfrentan las empresas es que la rentabilidad, en general y debido a múltiples factores tales como la apertura de mercados, la conglomeración de empresas, la individualización de la oferta por excesiva segmentación, las preferencias cambiantes de los consumidores, las nuevas formas competitivas entre otras, tienden a decaer. En Latinoamérica la tendencia hacia las áreas estratégicas de los negocios se encuentra en auge. Para sostener la marcha de las unidades empresariales el desafío de la dirección es alcanzar tasas razonables de crecimiento con índices adecuados de rentabilidad.

Cuando una empresa se enfrenta a este gran reto de crecer, sus gerentes juegan un papel determinante en este proceso y las habilidades directivas que ellos posean y practican son relevantes y definitivos, por lo que el presente estudio de caso refleja definitivamente la situación actual y las acciones que se pondrán en camino el crecimiento de America's Gourmet; se pretende que dé el paso de una empresa familiar hacia una empresa más institucional; tomando en gran medida como soporte la actuación gerencial que defina como timón las acciones a realizar y ejerzan un liderazgo transformacional.

6.2 INTRODUCCIÓN

El presente estudio de casos tiene como propósito realizar una visión panorámica de la situación actual que atraviesa la empresa America's Gourmet, analizando de manera exhaustiva las condiciones de las áreas de Administrativa, de Producción y de Mercadeo y Logística, con el propósito de ofrecer una propuesta que contribuya al

crecimiento de la empresa; ya que se observa un enorme potencial tanto en el mercado, como en el servicio.

Tomando en cuenta que la oportunidad es precisa el presente estudio de casos será un auxilio para determinar las acciones específicas que se deberán emprender para lograr un crecimiento mensual estimado en un 1.6% con una duración del periodo de crecimiento meta de 5 años; a partir de la implementación del plan estratégico que se define en el presente estudio de casos; al término del periodo estipulado para la implantación del presente plan estratégico se espera un crecimiento del 85.9% en relación a su posición actual, casi duplicando el tamaño de la empresa.

El crecimiento de las empresas en la actualidad es un desafío; ya que las organizaciones están presentando un crecimiento acelerado en lo concerniente a captación de clientes, diversidad de servicios, tecnificación del equipo, obtención de utilidades, entre otros, lo que pone de manifiesto que la tendencia de las empresas es crecer o desaparecer, entonces es imperativo que las America's Gourmet de el paso hacia su crecimiento.

Sabemos que una de las principales obstáculos que detienen el crecimiento de las organizaciones es la indecisión o conformismo de sus gerentes; y es por esta razón que se analizó como se están aplicando las habilidades directivas de los gerentes de America's Gourmet, y qué relación tiene esto con el estancamiento que está atravesando en la actualmente.

6.3 PROPÓSITO

Se realizó un estudio de caso a la empresa America's Gourmet para determinar a través de un plan estratégico las acciones pertinentes que conlleven a un crecimiento organizacional mensual del 1.6% en un periodo de 5 años.

Se analiza detenidamente los elementos necesarios para realizar cambios sustanciales que deriven un crecimiento en la empresa America's Gourmet, con el fin de establecer las principales debilidades de los gerentes de America's Gourmet en relación a la práctica de habilidades directivas que propicien el crecimiento.

6.4 DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

En el mundo altamente competitivo y con los avances acelerados en tecnología e información las empresas se ven obligadas a crecer o corren el riesgo de desvanecerse, por lo que encontrar la forma de lograr este crecimiento se vuelve un reto organizacional; las pequeñas empresas sobre todo al ser familiares tienen la tendencia de caer en la monotonía o en el estatus quo que les brinda cierta comodidad, lo que trasciende a un estancamiento empresarial, ahora bien, el papel que juegan los gerentes en esta situación es determinante, ya que en gran medida el crecimiento de la empresa recae en gran medida sobre sus hombros, al ser la cabeza de la organización se espera que lideren este cambio a través de habilidades propias de los directivos.

Llegar al punto de la excelencia en el servicio, la productividad y la rentabilidad no es una tarea sencilla, a pesar de que quienes se encuentre al frente como gerentes hace las veces de un elemento dinámico que encuentra la solución a los problemas, mediante la toma de decisiones, esto también puede ser un detonante para cierta resistencia al cambio, también es importante que el dirigente o líder sepa tratar de inspirar a otras personas, expresarse de manera oral y escrita dentro del ámbito de la comunicación. Además, debe trabajar en grupo, negociar aspectos conflictivos en los empleados o aquellos relacionados con las funciones que desempeña.

Por último; es necesario que oriente su preocupación hacia su personal y tenga el conocimiento suficiente para establecer planes de acción que regulen el actuar y el comportamiento que se espera de los empleados y gerentes de la empresa, ya que desde el año 2009 las operaciones de America's Gourmet presentan un estancamiento en cuanto al crecimiento, observándose una estabilidad en la rentabilidad y productividad pero sin generar cambios significativos que propicien la evolución de la organización, considerando la gran oportunidad existente en el rubro del Catering el cual actualmente se encuentra en auge, entonces, la empresa America's Gourmet estaría desaprovechando una valiosa oportunidad de atraer un mayor sector de mercado.

Es importante determinar la influencia que tienen las habilidades directivas propias de los gerentes que lideran la organización y de qué manera han propiciado el estancamiento de America's Gourmet, y de la misma forma indagar en las acciones pertinentes para mejorar en este sentido.

6.4.1 PLAN ESTRATÉGICO

El presente estudio de casos ofrece una visión holística de la situación actual de la empresa America's Gourmet el cual proporciona información pertinente para la toma de decisiones y establece lineamientos precisos para el diseño, ejecución, control y evaluación de un Plan Estratégico que potencie el crecimiento de la empresa en un plazo meta de 5 años; con un estimado de crecimiento de 20% anual lo que representa 1.66% de crecimiento mensual, incrementando las utilidades, optimizando la productividad, duplicando la cantidad de clientes, industrializando el equipo, agilizando los procesos, racionalizando los recursos.

La implementación del presente plan estratégico contiene las etapas de diseño, ejecución, control, monitoreo, seguimiento y evaluación que son determinantes para el logro de la meta central. El éxito de éste depende de la actuación de todos los participantes.

El plan estratégico que a continuación se presenta contiene un cronograma de actividades y un presupuesto que detalladamente reflejan las acciones a realizar y un costo estimado de su ejecución, por lo que la empresa America's Gourmet asegura en cierta medida el éxito en su proyecto de crecimiento. Es un gran reto pero la planificación y el compromiso de todos es una garantía de éxito en este sentido.

A continuación se ofrece una descripción general de las actividades contenidas en el plan estratégico; mismo que son producto del presente estudio de casos.

6.4.1.1 IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE CAMBIO DE LOS 8 PASOS DE KOTTER.

Como punto de partida se recomienda establecer como modelo de cambio el de los 8 pasos de Kotter, estableciendo claramente la forma del proceso a seguir.

El modelo de los 8 pasos de Kotter extrae la necesidad del cambio organizacional, por lo que como primer paso se recomienda empoderar a todos los involucrados en la aplicación del modelo; hasta cierto punto es intimidante la magnitud del reto del cambio institucional; por lo que el modelo de Kotter ofrece cierta tranquilidad al momento de emprenderlo, ya que los pasos son claros, precisos e involucran a todos.

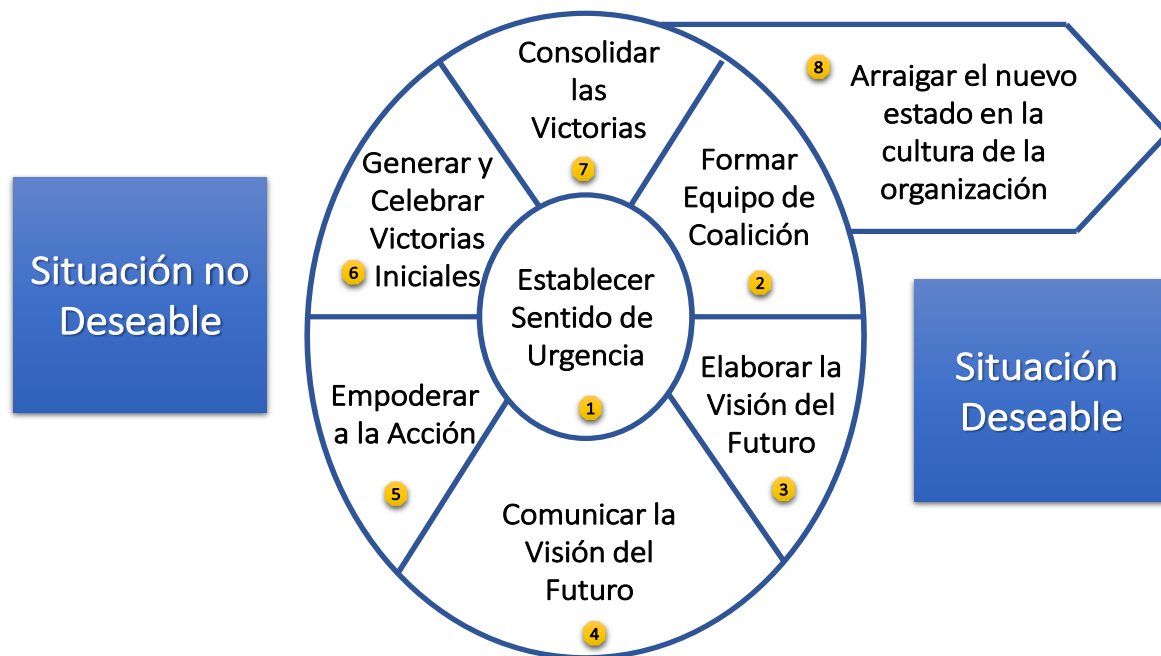


Figura 15: Modelo de los 8 pasos de Kotter

Fuente: Kotter, (1996)

6.4.1.2 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El programa de capacitación contempla la especialización de los empleados en cada una de las áreas en que se desarrollan y también incluye un componente de desarrollo de actitudes como ser trabajo en equipo, gestión del cambio, relaciones

interpersonales, entre otras; se pretende potenciar las áreas estratégicas de la empresa en los puestos específicos por ejemplo: talleres de manualidades, cocina gourmet, etiqueta y protocolo, postres, tarjetería, diseño gráfico; solo para citar algunos ejemplos de capacitaciones para el personal operativo; sin embargo se pretende dar un mayor énfasis al personal directivo en cuanto a capacitaciones de tipo gerencial específicamente relacionadas con el desarrollo y aplicación de las habilidades directivas.

6.4.1.3 ADQUISICIÓN DE EQUIPO INDUSTRIAL

Al esperar un crecimiento empresarial es necesario que la empresa pase de trabajar con equipo doméstico a adquirir equipo industrial que permita optimizar el tiempo y aumentar la productividad agilizando de esta manera los procesos operativos; esto es fundamental para poder desarrollar en menor tiempo y simultáneamente dos o más eventos que permitan incrementar las utilidades. La empresa America's Gourmet según el crecimiento planteado en el plan estratégico necesita duplicar su cartera de clientes, esto traerá consigo mayor número de eventos y también mayores exigencias de los clientes así que industrializar el equipo es una excelente oportunidad y necesidad para crecer.

Al hablar de industrializar el equipo el plan estratégico propone la compra de estufas industriales, hornos, cristalería, impresoras láser, calentadores con alta capacidad, entre otro equipo que se detalla en el presupuesto.

6.4.1.4 ADQUISICIÓN DE EQUIPO DE GESTIÓN LOGÍSTICA

El plan estratégico propone la adquisición de equipo que agilice la movilidad de los implementos a usar en cada evento así como también de las personas; el equipo de transporte pretende reforzar con el que actualmente ya se cuenta, el plan estratégico pretende reducir los tiempos de entrega y agilizar el envío del material necesario para decoración así como el personal necesario para realizar el mismo. También se requiere la adquisición de trocos que faciliten el transporte de todo el material y equipo al lugar del evento, logrando a través de dicha adquisición agilizar los procesos.

6.4.1.5 CONTRATACIÓN DE NUEVO PERSONAL

Durante los años que ha venido operando America's Gourmet han reflejado claramente que por la falta de mano de obra hay horas de trabajo excesivas e incluso hasta han llegado a rechazar eventos porque no cuentan con los recursos necesarios. Con dicha estrategia se pretendió que la organización tenga no solo un crecimiento económico sino, también que los empleados no trabajen en jornadas excesivas y se pueda diversificar el trabajo entre todos de forma tal que sean más productivos más eficientes y eficaces, al contratar más personal habrá mayor delegación de tareas y por ende mayor producción sin explotación del personal, que aunque el mismo no se siente de esa forma porque sus pagos son en base al tiempo trabajado y producido, sin embargo, no es correcto ni idóneo, un personal descansado es más eficiente.

6.4.1.6 ADQUISICIÓN DE MUESTRAS DE LOS PRODUCTOS A OFRECER

Hasta el día de hoy America's Gourmet reproduce exactamente la petición del cliente, no poseen un catálogo de tarjetas o de ideas de decoración, actualmente solo cuentan con un catálogo de productos alimenticios por lo demás su enfoque es reproducir exactamente lo que el cliente imagina, sin embargo, indagando con el personal y directivos se llegó a la conclusión que han perdido clientela por no saber que ofrecerle o tener un punto de partida para dar una idea de lo que podría ser su evento, hay clientes que llegan en cero a solicitar su evento y aunque los agentes de mercadeo o quien le atiende en ese momento puede ofrecer algo no es lo mismo que verlo gráficamente por lo que dicha estrategia simplifica el trabajo de crear una idea y de generar un punto de partida en el cliente, además, de ahorrar tiempo y hacer un mayor uso de dicho recurso para búsqueda de nuevos clientes, planificación de capacitaciones, de nuevas actividades con el personal, entre otras.

Es indispensable que en su proceso de crecimiento implementen la exhibición de productos y muestras del servicio prestado a través de catálogos.

6.4.1.7 FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL (GERENTES)

Sin duda alguna nos atrevemos a decir que la cabeza de toda empresa es parte fundamental del éxito o fracaso que pueden llegar a tener, si los que dirigen el barco no lo saben hacer seria como navegar a la deriva, en un mar de obstáculos que atravesar y sin un rumbo fijo para zarpar, lo mismo sucede con toda organización si los Gerentes que son los que llevan la batuta de la misma no saben dirigir muy posiblemente esta inclinada al fracaso. Es por ello que es de suma importancia que para la selección del personal directivo se establezca un proceso de selección más riguroso que permita visualizar oportunamente el talento, las competencias y las habilidades propias que todo gerente deberá poseer para contribuir de manera significativa al crecimiento de la empresa.

6.4.1.8 PROGRAMA DE INCENTIVOS

Es muy bien conocido en el ámbito empresarial que los incentivos laborales son de vital importancia para el óptimo desempeño de los colaboradores y un claro impulso para el logro de las metas esperadas, el programa de incentivos contempla además de beneficios económicos una serie de premios y reconocimientos de tipo cualitativos que reconocerán la labor de cada uno de los colaboradores, los incentivos ofrecidos contemplan desde bonificaciones en efectivo, hasta diplomas de reconocimiento, además del reconocimiento en todo momento de las innovaciones, ideas y propuestas por cualquier empleado como parte del empoderamiento de sus puestos de trabajo.

El programa de incentivos pretende equilibrar los beneficios económicos con los reconocimientos de la calidad y productividad de las acciones y logro de objetivos empresariales y metas individuales.

6.4.1.9 TRASLADO DE OFICINAS A UN NUEVO LOCAL DE USO EXCLUSIVO.

En búsqueda de un ambiente más profesional, que pueda transmitir al cliente que la Empresa America´s Gourmet es más que un pequeño negocio familiar, se pretende establecer un nuevo local, cuya infraestructura, conste de un rotulo en su fachada para una publicidad adecuada, así como vitrinas para exhibición y promoción de los productos ofrecidos. El abandono del ambiente familiar en el cual se fundó esta compañía, es necesario para su apertura al mercado y permitirle establecerse como una institución de fines de lucro per se, que transmita a sus potenciales clientes una curiosidad de conocer más a profundidad los servicios que ofrece America´s Gourmet, y de esta forma ofrecer una mayor comodidad a clientes existentes y clientes potenciales; en este mismo lugar los clientes podrán apreciar muestras de los productos ofrecidos y hacer una mejor selección de sus gustos y preferencias sin el peligro de que no coincida con lo que tienen en su mente.

6.4.1.10 PLAN DE PUBLICIDAD

A través del plan de publicidad se asegura que la empresa se dará a conocer haciendo uso de los medios de comunicación masivos como ser: radio, periódico, revistas y redes sociales; definiendo claramente el público meta y el impacto que se quiere causar; todo lo anterior con el firme propósito de dar a conocer a la empresa y ser una opción amigable, al alcance del presupuesto de cualquier tipo de cliente, asegurando por medio de este plan de publicidad la satisfacción total en la planificación, organización y montaje de su evento, y de esta forma con el apoyo del presente plan estratégico; aumentar considerablemente la cartera actual de clientes con una meta a 5 años de duplicar el número actual de clientes fijos.

6.4.1.11 ELABORACIÓN DE MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS.

Con la elaboración del Manual de Perfiles de Puestos se pretende una mayor claridad de la descripción del puesto, requisitos para optar a cada cargo, las responsabilidades específicas del cargo y la relación jerárquica dentro de la empresa. Ya que se quiere eliminar el cruce de funciones que hay entre las personas de diferentes cargos, aún se quiere potenciar el trabajo en equipo, pero estableciendo claramente las funciones específicas de cada cargo. Esto será reforzado con el plan de inducción que la empresa ya maneja solo dando mayor énfasis a la socialización del código deontológico de la empresa, creando de esta manera un mayor compromiso con los objetivos organizacionales y la filosofía empresarial.

6.5 PRESUPUESTO

Tabla 17: Presupuesto

No.	Actividad	Descripción	Costo a Invertir	Sugerencia de Lugar de Compra
1	Implementación del Modelo de Cambio de los 8 pasos de Kotter.	Recurso Humano	Sin costo monetario.	
2	Programa de Capacitación.	Recurso Humano	Lps. 3,000.00	INHE Instituto Hondureño de Negocios INFOP Instituto de Formación Profesional
3	Adquisición de equipo industrial.	2 Estufas Industriales 1 Horno Industrial 4 Calentadores Cristalería 200 Platos 400 Vasos de Cristal 200 Copas de Champagne Cubertería	Lps. 76,000.00 Lps. 28,500.00 Lps. 14,000.00 Lps. 1,200.00 Lps. 2,400.00 Lps. 2,400.00 Lps. 4,000.00	Grupo INPONO San Pedro Sula Grupo INPONO San Pedro Sula Grupo INPONO San Pedro Sula Tiendas de Conveniencia mayoristas. (Price Mart, Made in China, Extra)
4	Adquisición de equipo de gestión logística.	1 Troco 1 Bus pequeño	Lps. 900.00 Lps. 60,000.00	Larach y Compañía AutoLote ESCOTO
5	Contratación de personal nuevo.	Costo de Planilla	Costos Variables	
6	Adquisición de Muestras de los Productos a ofrecer.	Materiales	Lps. 4,000.00	Tiendas de Conveniencia mayoristas. (Price Mart, Made in China, Extra)
7	Fortalecimiento del proceso de selección de personal (Gerentes)	Recurso Humano	Sin Costo Monetario.	
8	Programa de incentivos.	Recurso Humano	Sin Costo Monetario.	
9	Traslado de oficinas a nuevo local de uso exclusivo.	Local en Centro Comercial.	Lps. 28,000.00	Plaza "Los Proceres"
10	Plan de Publicidad.	Anuncios Publicitario	Lps. 2,000.00	Clasificados de Periódicos de Circulación Nacional Spot Radiales Radio América, VOX FM, XY, Kairos
11	Manual de Perfiles de Puesto	Recurso Humano	Sin Costo	
TOTAL A INVERTIR			L 226,400.00	

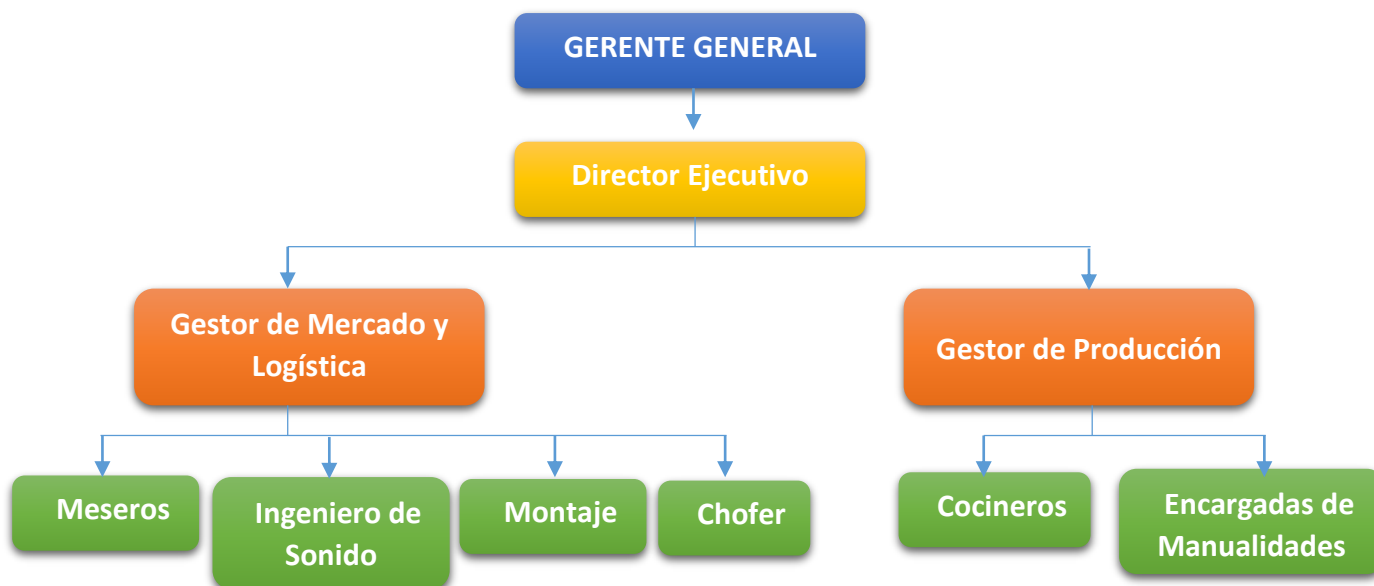
6.6 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Tabla 18: Cronograma de Ejecución

No.	Actividad	Meta Propuesta	Fecha de Ejecución									
			Año 2015		Año 2016		Año 2017		Año 2018		Año 2019	
			S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2
1	Implementación del Modelo de Cambio de los 8 pasos de Kotter.	Diseño y ejecución del modelo de los 8 pasos de Kotter.	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x
2	Programa de Capacitación.	Capacitar al 100% del personal de America's Gourmet.	x		x		x		x		x	
3	Adquisición de equipo industrial.	Compra del 80% del equipo propuesto en el presupuesto.			x		x		x			
4	Adquisición de equipo de gestión logística.	Adquisición de un bus pequeño.				X						
5	Contratación de personal nuevo.	Se contratará un estimado de 12 personas nuevas.			x		x				x	
6	Adquisición de Muestras de los Productos a ofrecer.	Elaboración de catálogo y muestras físicas de los ejemplares de los servicios a ofrecer a los clientes.		x			x			x		
7	Fortalecimiento del proceso de selección de personal (Gerentes)	Reclutamiento exhaustivo de 2 gerentes de área con especialidad en habilidades directivas.			x		x					
8	Programa de incentivos.	Implementación de programa de incentivos tanto económicos, como de otra índole.	x				x				x	

9	Traslado de oficinas a nuevo local de uso exclusivo.	Renta de un local para oficina de uso exclusivo para oficinas administrativas.	x										
10	Plan de Publicidad.	Diseño y ejecución de un plan de publicidad para medios masivos.	x	x	x	x	x				x		
11	Manual de Perfiles de Puesto	Elaboración de un manual de perfiles de todos los puestos de America's Gourmet donde se describa a detalle cada elemento a tomar en cuenta al momento de contratar el personal así como también las actividades a desempeñar en el cargo.	x										

6.7 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA REESTRUCTURADO



6.8 CRECIMIENTO ACTUAL Y CRECIMIENTO PROYECTADO

Tabla 19: Crecimiento Mensual por Año

2009	2010	2011	2012	2013	2014 (HASTA MES DE OCTUBRE)
-----	1.01%	0.08%	0.89%	1.14%	0.52%

Tabla 20: Crecimiento Total Anual

2009	2010	2011	2012	2013	2014 (HASTA MES DE OCTUBRE)
-----	12.12%	0.96%	10.68%	13.68%	5.2%

CRECIMIENTO PROYECTADO

Dicho crecimiento se proyecta tomando en cuenta el porcentaje logrado en el 2014, por la empresa estimando que en noviembre y diciembre que son las temporadas más fuertes de la organización se obtenga un 0.53% más de crecimiento al valor que

presentan actualmente hasta el mes de octubre, obteniendo un total de crecimiento para el año 2014 de 1.05.

Al aplicar el Plan Estratégico propuesto que nace del estudio de caso realizado para la empresa America's Gourmet se estima crecer en un 85.9% al termino de los 5 años en comparación a los años de operación que tienen actualmente, obteniendo un resultado de un 1.6% de crecimiento mensual que se representa en la siguientes porcentajes tanto mensuales como anuales.

Tabla 21: Crecimiento Proyectado Mensual

2015	2016	2017	2018	2019
0.6%	2.6%	0.61%	2.62%	0.61%

Para calcular el porcentaje del 2015 se tomó como base el crecimiento del año anterior operado con el porcentaje propuesto a crecer mensualmente que es del 1.6%, los siguientes años fueron calculados de los años anteriores según su orden, es decir el 2016 vs 2015, 2017 vs 2016, 2018 vs 2017 y 2009 vs 2018 siempre tomando como base el crecimiento estimado mensual.

Por lo que la empresa tendría el siguiente crecimiento anual:

Tabla 22: Crecimiento Proyectado Anual

2015	2016	2017	2018	2019
7.8%	32%	7.38%	31.4%	7.32%

Obteniendo como resultado un porcentaje acumulado del 85.9% al termino de los 5 años. La variación del crecimiento por año se debe a que dicho plan estratégico se elaboró para ir siendo aplicado de forma gradual, ya que, el porcentaje de inversión en relación a sus ganancias es lo idóneo para obtener el crecimiento esperado sin perder utilidades. Las cifras se mantienen en anonimato por solicitud de la dueña de la pequeña empresa, por lo que solo se muestran los porcentajes los cuales han sido calculados en base a los números dados por la organización.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

Abad Guerrero, Isabel M. Castillo C, Ana María. (2004, Febrero 15). Desarrollo de Competencias Directivas; Ajuste de la Formación Universitaria a la Realidad Empresarial. Recuperado el 2 de Agosto de 2014. Consultado en: http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_2795_29-41_FA73956D92966BF3E12353076EB83B42.pdf

AEC. (2013). Habilidades Directivas. Recuperado el 30 de julio de 2014. Consultado en: <http://www.aec.es/web/quest/centro-conocimiento/habilidades-directivas>

Arturo, Elías (Septiembre, 2014) Definicion de negocio y empresa. Recuperado el 15 de Septiembre 2014. Consultado en: <http://www.crecenegocios.com/definicion-de-negocio-y-de-empresa>

Bonifaz Villar, Cleopatra. (2012). Desarrollo de Habilidades Directivas. ISBN 978-607-733-182-7. Primera Edición. Recuperado el 30 de julio de 2014. Consultado en: http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/axiologicas/Desarrollo_de_hablidades_directivas.pdf

Cetina, Thelma. Ortega, Isaac. Aguilar Cecilia. (2010). Habilidades Directivas desde la Percepción de los Subordinados: Un Enfoque Relacional para el Estudio del Liderazgo Recuperado el 29 de Julio de 2014. Consultado en: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071869242010000100007&script=sci_arttext

Clavería, Alejandra. (2010, abril 22). Las habilidades directivas que deben cultivar los líderes de hoy. Recuperado el 2 de Agosto de 2014. Consultado en: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/las-habilidades-directivas-que-deben-cultivar-los-lideres-de-hoy>

Codina, Alexis. (2004, Noviembre23). Habilidades Gerenciales ¿Cuáles? ¿Para qué?. Recuperado el 29 de Julio de 2014. Consultado en: http://www.degerencia.com/articulo/habilidades_gerenciales_cuales_para_que

Córdoba Bueno, Miguel (Septiembre, 2014) Empresa Matriz. Recuperado el 15 de Septiembre 2014. Consultado en: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/empresa-matriz.html>

Fajardo, Oscar. (2009, Octubre 4). Las 12 habilidades directivas fundamentales. Recuperado el 30 de julio de 2014. Consultado en: <http://fbusiness.wordpress.com/2009/10/04/las-12-habilidades-directivas-fundamentales/>

Ferrer, Jesús. I.U.T.A. (2010) Conceptos Básicos de Metodología de la Investigación. Recuperado el 31 de julio de 2014. Consultado en: <http://metodologia02.blogspot.com/p/metodos-de-la-investigacion.html>

Gallego Jiménez, Francisco. (2011, Agosto 19). Habilidades Directivas I. Recuperado el 30 de julio de 2014. Consultado en: <http://fco0503.blogspot.com/2011/08/xxxx.html>

Kotter, John P. (1996). Liderando el Cambio. Editorial Harvard Bus. School Press.

Lawrence, George. (2014). Las diferencias de las habilidades directivas para ser un director eficaz. Recuperado 01 de Septiembre 2014. Consultado en: http://www.ehowenespanol.com/diferencias-habilidades-directivas-necesarias-supervisor-eficaz-info_429387/

Lledó, Pablo & Rivarola, Gustavo. (2011) Gestión de Proyectos. Primera Edición. Editorial Pearson.

Martínez Godínez, Verónica Laura. (2013) Métodos, técnicas e instrumentos de investigación. Recuperado el 05 de agosto de 2014. Consultado en: <http://manualmultimediatestis.com/sites/default/files/M%C3%A9todos,%20t%C3%A9cnicas%20e%20instrumentos%20de%20investigaci%C3%B3n.pdf>

Mateo Catalán, Laura. (2012, Septiembre 18). 10 Habilidades Directivas fundamentales en las empresas. Recuperado el 30 de julio de 2014. Consultado en: <http://campusyempresa.com/2012/10-habilidades-directivas-fundamentales-en-la-empresa/>

Morone, Guillermo (Agosto, 2012) Métodos y Técnicas de la Investigación Científica. Recuperado el 05 de agosto de 2014. Consultado en: http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/documentos/metodologias_investigacion.pdf

Rodríguez Cambeller, Carlos. (2004) Liderazgo Contemporáneo Programa de actualización de habilidades directivas. Recuperado 01 de Septiembre 2014. Consultado en:

<http://books.google.hn/books?id=mcN27XAZBtAC&pg=PA80&lpg=PA80&dq=como+benefician+las+habilidades+directivas&source=bl&ots=xYlwdEp5YE&sig=lsJxbNJoFjgatP4UgIUe93X2v9o&hl=es-419&sa=X&ei=u5cYVNW5C8i6ogTd84CABw&ved=0CFAQ6AEwBQ#v=onepage&q=como%20benefician%20las%20habilidades%20directivas&f=false>

Codina Jiménez, Alexis (2001) Diez habilidades directivas. Recuperado el 10 de Septiembre 2014. Consultado en:

www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/10_habilidades_directivas.doc

Rodríguez, Luis M. (2012, marzo 7). Metodologías de la Investigación. Recuperado el 2 de Septiembre de 2014. Consultado en:

<http://metodologiasdelainvestigacion.wordpress.com/2012/03/07/introduccion-general-a-la-metodologia-de-la-investigacion/>

Ruíz Rojas, Paola Andrea. (Febrero, 2013) Las habilidades gerenciales y su importancia en la dirección empresarial. Recuperado el 10 de Septiembre 2014. Consultado en:

http://www.metalactual.com/revista/27/admin_habilidades.pdf

Thompson, Iván (Enero, 2006) Concepto de Empresa. Recuperado el 29 de Agosto 2014. Consultado en: <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html>

U.V. (2010). 10 Rasgos Básicos de un Gerente. Recuperado el 1 de Agosto de 2014.

Consultado en: <http://www.uv.mx/egresados/files/2012/12/10-rasgos-basicos-gerente.pdf>

Ubiera Guerrero, Mario A. (2014, Abril 30). La Creatividad, una habilidad directiva que debemos desarrollar al máximo. Recuperado el 2 de Agosto de 2014. Consultado en:

<http://www.eoi.es/blogs/marioavelinoubiera/2014/04/30/la-creatividad-una-habilidad-directiva-que-debemos-desarrollar-al-maximo/>

Universidad Santo Tomas. (2014). Revista Habilidades Gerenciales; Habilidades Directivas. Recuperado el 1 de Agosto de 2014. Consultado en: http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/habilidadesgerenciales_orlandofernandez/las_habilidades_directivas.html

Villena Vega, Liz G. (2011, Diciembre 12). La importancia de Desarrollar nuestras Habilidades Directivas. Recuperado el 31 de julio de 2014. Consultado en: <http://www.eoi.es/blogs/lizgabrielavillena/2011/12/21/la-importancia-de-desarrollar-nuestras-habilidades-directivas/>

Wheten, David A. & Cameron, Kim S. (2011) Desarrollo de Habilidades Directivas. Octava Edición, Editorial Pearson.

Zambrano Flores, Blanca M. Marval Galvis, Elina V. (2010). Revista Venezolana de Gerencia, Versión Impresa. Acción directiva: Un enfoque centrado en competencias. Siciperspectivas. Individuo y Sociedad, Vol. 9, No. 1

ANEXOS

GRUPO FOCAL

El objetivo principal de la elaboración de este grupo focal es obtener información relevante por parte de los gerentes de la empresa sobre los principales problemas que atraviesa actualmente la compañía en aspectos de dirección.

Instrucciones

El entrevistador debe ser alguien ajeno a la empresa. Se debe sentar a los gerentes en medio círculo alrededor del entrevistador. Se anuncia el tiempo que va a tomar la entrevista grupal. Se explica que la información que provean es confidencial y se utilizará solamente para propósitos de investigación y mejoramiento de la compañía. Antes de comenzar las preguntas se les pide que provean los datos demográficos en una hoja. Para abrir la discusión, se pregunta a los gerentes cuánto tiempo llevan en la empresa. La discusión se documentara a través de una toma de notas de todos los comentarios expuestos.

Preguntas

1. ¿Cuál ha sido su experiencia general como empleado de la compañía?
2. ¿Qué preparación previa tiene, para ocupar un puesto de gerente en la compañía?
3. En aspectos de dirección, ¿cómo son las políticas de la empresa con los empleados?
4. ¿Cuántas personas o empleados, tiene a su cargo actualmente?
5. ¿Qué tan capacitados están sus empleados en función de las labores diarias?
6. ¿Cada cuánto brinda la empresa capacitaciones o programas de mejoramiento para los gerentes y empleados?
7. ¿Cuáles son los beneficios con los que cuentan los empleados actualmente?
8. ¿Cómo es la actitud de los empleados hacia la compañía en función de la metas a cumplir?
9. ¿Considera usted como gerente, que los empleados no están lo suficientemente motivados para generar un mejor rendimiento?
10. En su experiencia, ¿que motiva más a los empleados, beneficios económicos o superación personal?

11. ¿Cómo se encuentra la compañía actualmente, vista desde el aspecto de producción?
12. Considera usted que la compañía está estancada o no tiene el crecimiento deseado
13. ¿Cree usted que los gerentes tienen incidencia directa en el comportamiento y motivación de los empleados?
14. ¿Cuáles considera usted que son los principales factores internos que obstruyen el crecimiento de la empresa?
15. Como gerentes, ¿qué acciones tomaría para motivar mejor a los empleados?

Muchas gracias por su participación.

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Esta entrevista se realiza al gerente propietario de la empresa, con el objetivo de conocer los principales fundamentos por los cuales se decidió a crear y mantener esta compañía. A continuación se formularan varias preguntas, las cuales serán contestadas por la persona propietaria de la empresa.

Datos Generales

Edad: _____ Genero: _____ Grado Académico: _____

1. ¿Cuál es el giro principal al cual se dedica la empresa?
2. ¿Cuánto tiempo tiene la empresa de estar operando en el mercado?
3. ¿Cuáles son las principales funciones que usted desempeña en la compañía?
4. ¿Cuál es la cantidad de empleados con los que cuenta actualmente la compañía?
5. ¿Considera que posee el apoyo y colaboración de todos los que trabajan en la empresa?
6. ¿Creé usted que cuenta con el personal apropiado para ser una empresa competente?
7. ¿Cuál es la mejor ventaja que usted cree que posee su empresa?
8. ¿Emplea algún programa de innovación o mejora continua en su empresa?
9. ¿Cómo maneja a su personal para asignarles tareas?
10. ¿Capacita a su personal para llevar a cabo sus tareas, y cada cuanto lo hace?
11. ¿Su personal cuenta con el equipo necesario para el tipo de trabajo en el que interactúan diariamente?
12. ¿Qué tan motivados cree usted que están sus empleados al trabajar en su empresa?
13. ¿Para usted, que tipos de beneficios son los que motivan más a los empleados?
14. ¿Cree usted que su compañía se encuentra estancada actualmente?
15. ¿Cómo cree usted que es percibido actualmente su negocio por los clientes?

Muchas Gracias por su tiempo y participación

ENCUESTA

El objetivo principal de esta encuesta es recolectar información relevante sobre los principales aspectos laborales en los cuales se desempeña actualmente. Le agradeceremos mucho su colaboración y la mayor sinceridad posible al momento de contestar cada pregunta. Marque con una **X** su respuesta

Datos Demográficos:

Puesto _____

Edad: _____ Género: M _____ F _____

1) ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

0 - 1 año _____ 1 – 3 años _____ 3 – 5 años _____ 5 o más años _____

2) Durante el tiempo que ha laborado en la empresa, ¿Cuál es el nivel de motivación que se le brinda diariamente, por parte de su superior?

Mucha _____

Normal _____

Poca _____

Ninguna _____

3) ¿Mis superiores me brindan las herramientas necesarias para realizar mi trabajo efectivamente?

Muy de acuerdo _____

De acuerdo _____

Ni de Acuerdo Ni en desacuerdo _____

En desacuerdo _____

Muy en desacuerdo _____

4) ¿Se promueve la innovación y la creatividad en la organización?

Muy de acuerdo _____

De acuerdo _____

Ni de Acuerdo Ni en desacuerdo _____

En desacuerdo _____

Muy en desacuerdo _____

5) ¿Cada cuánto se les brinda a los empleados la responsabilidad de un proceso o producto es decir: planear, ejecutar y dirigir el trabajo.

Muy Frecuentemente _____

Poco frecuente _____

Nada frecuente _____

6) ¿Cuál cree usted que es la cantidad de información con la que cuentan los empleados para manejar las situaciones diarias de su puesto de trabajo?

Excesiva _____

Lo Necesario _____

Escaza _____

Muy escaza _____

7) Al momento de ser contratado (a), ¿se le instruyo correctamente en cada una de las actividades que corresponde a su puesto de trabajo?

Sí _____

No _____

8) A continuación se le presentan varios aspectos de la organización a los cuales dará su opinión basándose en la experiencia de su puesto de trabajo. 5 es completamente de acuerdo, y 1, es completamente en desacuerdo. Marque con una **X** su respuesta.

Aspecto a evaluar	5	4	3	2	1
Obtienen capacitaciones regularmente					
Se brindan beneficios extras por una tarea bien desempeñada					
Las motivaciones por parte de los superiores son solamente económicas					
Las motivaciones por parte de los superiores son solamente intangibles					
El trabajo en equipo es efectivo					
El ambiente de trabajo es muy bueno					

9) Como empleado de la compañía, ¿de qué manera calificaría las relaciones labores entre todos los empleados de la empresa?

Excelente _____

Muy Buena _____

Regular _____

Mala _____

10) ¿Que tan satisfecho esta por trabajar en esta empresa?

Muy Satisfecho _____

Satisfecho _____

Ni bien ni mal _____

Insatisfecho _____

Muy Insatisfecho _____

¡Muchas Gracias por su Colaboración!

ESTUFA DE 6Q Y HORNO



HORNO



CALENTADORES



CRISTALERIA

Vasos de Vidrio



Copas de Champagne



JUEGO DE PLATOS



CUBERTERIA



TROCO O MONTA CARGAS MANUAL



BUS PEQUEÑO SEMI NUEVO

