

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

PROYECTO DE GRADUACIÓN

**PERFIL DE HABILIDADES DIRECTIVAS DE LOS ESTUDIANTES DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE CEUTEC TEGUCIGALPA**

SUSTENTADO POR

ORFA SARAHÍ BONILLA ESTRADA, 30941009

LESVIA XIOMARA MOLINA URQUÍA, 31121841

GERMAN PÉREZ GÓMEZ, 30641070

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

TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.

JULIO, 2020

**CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO
CEUTEC**

LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADÉMICA CEUTEC

DINA ELIZABETH VENTURA DÍAZ

DIRECTORA ACADÉMICA CEUTEC

IRIS GABRIELA GONZALES ORTEGA

TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.

JULIO, 2020

**PERFIL DE HABILIDADES DIRECTIVAS DE LOS ESTUDIANTES DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE CEUTEC TEGUCIGALPA**

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

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ASESOR:

JOSÉ TRÁNCITO MEJÍA

TERNA EXAMINADORA:

MELANY GERTENIA MOLINERO SALGADO

CARLA JUDITH MATAMOROS ANDINO

RAYNEL ENRIQUE LÓPEZ VELÁSQUEZ

TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.

JULIO, 2020

DEDICATORIA

Este Proyecto de Graduación lo dedico a mis padres porque todo lo que soy se lo debo a ellos, su gran esfuerzo, innegable dedicación a mi aprendizaje y por inculcarme la importancia de estudiar y ser alguien en la vida; a mi hija, mi esposo, mis hermanos y mi tía por el estímulo y el apoyo incondicional en todo momento y servirme de inspiración para finalizar este Proyecto.

Orfa Sarahí Bonilla Estrada

Dedico este proyecto de graduación a Dios por permitirme culminar una meta más y colocar a cada ángel en su lugar para apoyarme en los momentos que más lo necesité, a mi madre y a mi padre por todos los sacrificios que hicieron desde que nací hasta el día de hoy para verme culminar mis estudios universitarios, a mi esposo y a mis hijos por cada segundo que tuvimos que estar separados en lugar de compartir momentos juntos; fueron en cada paso de este largo camino una inspiración en mi vida para luchar a diario por dejarles este legado, un ejemplo de que lo que sea que deseemos en esta vida podemos lograrlo con fe, dedicación, esfuerzo, sacrificio y disciplina. Todo valió la pena.

Lesvia Xiomara Molina Urquía

Dedico este proyecto de graduación primeramente a Dios, ya que me ha dado la sabiduría para aprobar cada una de las clases y me ha permitido finalizarlo, a mi madre y hermanas, por haberme apoyado en todo momento a lo largo de estos años de estudio universitario, a mi esposa Keila Romero y mi hijo Enzo, ya que se convirtieron en mi inspiración y me hicieron sentir su apoyo en los momentos más complicados de la carrera universitaria.

German Pérez Gómez

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la sabiduría y fuerza de culminar esta etapa académica, a nuestro asesor de Tesis, Dr. Tráncito Mejía por su guía, comprensión, paciencia, entrega y valiosos consejos a lo largo del proceso de investigación y desarrollo del proyecto; a mi trabajo por la accesibilidad de tiempo para poder avanzar en mi carrera y a mis compañeros de Proyecto de Graduación por su esfuerzo y pieza clave en este Proyecto.

Orfa Sarahí Bonilla Estrada

Agradezco a mis padres y hermanos, quienes me cuidaron durante cada etapa de mi vida y ayudaron a formar el carácter y las habilidades que hoy me permiten estar presentando este Proyecto de Graduación; a mis suegros quienes cuidaron de mis hijos como si fueran suyos mientras yo asistía a clases, dándome esa paz y seguridad al tener que alejarme de ellos y, finalmente, a mi esposo por apoyarme desde un inicio de forma incondicional para que culminara mis estudios universitarios y por apoyar a nuestros hijos con sus tareas cada noche mientras yo estaba en la universidad.

Lesvia Xiomara Molina Urquía

Agradezco a mi madre y hermanas, quienes son mi fuente de apoyo constante e incondicional en toda mi vida. A mi esposa y mi hijo porque son mis dos pilares y porque todo lo hago pensando en ellos. A mis catedráticos por brindarme su conocimiento a lo largo de la carrera. A mis compañeras de proyecto de graduación por su esfuerzo y pieza clave en este proyecto. A nuestro asesor de Tesis, Dr. Tráncito Mejía por cada uno de sus consejos a lo largo de este Proyecto de Graduación.

German Pérez Gómez

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento analiza el perfil de las habilidades directivas que poseen los estudiantes que cursan la carrera de Administración de Empresas en el Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC), ubicado en la Ciudad de Tegucigalpa, MDC, se fundamenta específicamente en el análisis de las habilidades personales (desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés personal y solución analítica y creativa de problemas), habilidades interpersonales (establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y manejo de conflictos) y habilidades de grupo (facultamiento y delegación, formulación de equipos efectivos y trabajo en equipo y liderar el cambio positivo) y tiene como fin el proporcionar información real sobre el perfil de los estudiantes para la toma de decisiones, mediante el análisis de los respectivos indicadores.

Palabras clave: Perfil, Habilidades Directivas, Estudiantes.

ABSTRACT

This document analyzes the profile of the managerial skills of the students who are pursuing a career in Business Administration at the Technological University Center (CEUTEC for its initials in Spanish), located in the City of Tegucigalpa, MDC, specifically based on the analysis of personal skills (development of self-knowledge, personal stress management and analytical and creative problem solving), interpersonal skills (establishing relationships through supportive communication, gaining power and influence, motivation of others and conflict management) and group skills (empowerment and delegation, formulation of effective teams and teamwork and leading positive change) and aims to provide real information on the profile of students for decision-making, through the analysis of indicator indicators.

Key words: Profile, Management Skills, Students.

TABLA DE CONTENIDO

I.	Introducción.....	1
II.	Planteamiento del Problema	2
	2.1 Antecedentes	2
	2.2 Definición del Problema	3
	2.2.1 Enunciado del Problema	3
	2.2.2 Formulación del Problema	4
	2.3 Preguntas de Investigación.....	5
	2.4 Variables de Investigación	6
	2.5 Justificación	7
	2.6 Delimitación de la Investigación	8
III.	Objetivos.....	8
	3.1 Objetivo General.....	8
	3.2 Objetivos Específicos.....	8
IV.	Marco Teórico.....	9
	4.1 Análisis de la situación actual	9
	4.1.1 Análisis del Macroentorno.....	9
	4.1.1.1 Factores Políticos.....	10
	4.1.1.2 Factores Sociales	11
	4.1.1.3 Factores Económicos	11
	4.1.1.4 Factores Tecnológicos	13
	4.1.1.5 Factores Competitividad Empresarial.....	13
	4.1.2 Análisis del Microentorno	14
	4.1.2.1 Poder de Compra	14
	4.1.2.2 Rivalidad Competitiva	15
	4.1.2.3 La Amenaza de la Entrada	15
	4.1.2.4 La Amenaza de Sustitutos	16
	4.1.2.5 Poder de Proveedores.....	16

4.2 Teorías de Sustento	16
4.2.1 Teoría de Desarrollo de Habilidades Directivas	17
4.2.1.1 Empowerment	20
4.2.1.2 Conductas de dirección: Orientados a las tareas.....	22
4.2.1.3 Conductas de apoyo.....	22
4.2.1.4 Trabajo en equipo.....	23
4.2.1.5 Inteligencia Emocional	27
4.2.1.6 Comunicación.....	28
4.2.1.6.1 Toma de decisiones, esencia de la dirección.....	29
4.2.1.6.2 Toma de decisiones por equipo.....	29
4.2.1.6.3 Cualidades y aptitudes para el directivo que toma decisiones.....	29
4.2.2 Teoría de Desarrollo Organizacional.....	30
4.2.2.1 La motivación.....	35
4.2.2.2 La comunicación.....	36
4.2.2.2.1 En cuanto a la comunicación organizacional.....	37
4.2.2.3 Estrés, Conflicto y negociación.....	38
4.2.2.3.1. Estrés.....	38
4.2.2.3.2 Conflicto.....	39
4.2.2.3.2.1 El proceso del conflicto.....	39
4.2.2.3.3 Negociación.....	40
4.2.2.3.3.1 Habilidades para la negociación.....	40
4.3 Conceptualización.....	40
4.3.1 Habilidades directivas	40
4.3.1.1 Desarrollo del Autoconocimiento.....	41
4.3.1.2 Manejo del estrés personal.....	41
4.3.1.3 Solución analítica y creativa del problema.....	42
4.3.1.4 Establecimiento de relación mediante una comunicación de apoyo.....	43
4.3.1.5 Ganar poder e influencia.....	44
4.3.1.6 Motivación de los demás.....	44

4.3.1.7 Manejo de conflictos.....	45
4.3.1.7.1 Conflictos intrapersonales.....	45
4.3.1.7.2 Conflictos interpersonales.....	45
4.3.1.7.3 Conflictos organizacionales.....	45
4.3.1.8 Facultamiento y delegación.....	46
4.3.1.9 Formulación de apoyo efectivo y trabajo en equipo.....	46
4.3.1.10 Liderar el cambio positivo.....	47
V. Metodología y Proceso	48
5.1 Enfoque de la investigación y Métodos	48
5.1.1 Congruencia Metodológica	48
5.1.2 Operacionalización de Variables.....	49
5.1.3 Métodos	53
5.2 Población y Tipo de Muestra.....	54
5.2.1 Población	54
5.2.2 Tipo de Muestra	55
5.2.3 Muestra	56
5.3 Unidad de Análisis y Respuesta	57
5.4 Técnicas e Instrumentos Aplicados	58
5.4.1 Instrumentos	58
5.4.2 Administración de Instrumentos	59
5.4.3 Cuestionario	59
5.5 Fuentes de Información.....	59
5.5.1 Fuentes primarias.....	59
5.5.2 Fuentes secundarias.....	60
5.5.3 Fuentes utilizadas.....	61
5.6 Cronología de Trabajo	61
VI. Resultados y Análisis (o descripción del trabajo desarrollado)	62
6.1 Desarrollo del autoconocimiento.....	63
6.2 Manejo del estrés personal.....	65

6.3 Soluciones analíticas y creatividad del problema.....	67
6.4 Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo.....	68
6.5 Ganar poder e influenciar.....	70
6.6 Motivación a los demás.....	71
6.7 Manejo de conflictos.....	73
6.8 Facultamiento y delegación.....	74
6.9 Formación de equipos efectivos y equipos de trabajo.....	76
6.10 Liderar el cambio.....	78
VII. Conclusiones.....	80
VIII. Recomendaciones.....	82
IX. Bibliografía.....	85
X. Anexos.....	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Línea de Tiempo.....	3
Figura 2.2: Diagrama Sagital de Variables.....	6
Figura 4.1: Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter.....	14
Figura 4.2: Deberes de un Gerente.....	21
Figura 4.3: Pilares del Conocimiento en los Equipos.....	23

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 6.1 Género de la población encuestada.....	62
Gráfico 6.2 Edad de la población encuestada.....	62
Gráfico 6.3 Ocupación de la población encuestada.....	65
Gráfico 6.4 Inteligencia Emocional como la Capacidad de Manejarse a uno Mismo y de Manejar las Relaciones con los Demás.....	65
Gráfico 6.5 Valores Personales que Plantean Estándares Deseables de Comportamiento para Lograr un Fin.....	64
Gráfico 6.6 Estilo Cognoscitivo y la Inclinação hacia la Información y el Aprendizaje.....	64
Gráfico 6.7 Estilo Cognoscitivo y su Orientación hacia el Cambio.....	65

Gráfico 6.8 Administración Eficiente del Tiempo Mediante la Eliminación de Factores Estresantes	65
Gráfico 6.9 Desarrollo de Relaciones Sociales para Facilitar el Manejo de los Sucesos Estresantes	66
Gráfico 6.10 Manejo del Estrés a Corto Plazo para el Alivio Temporal de los Síntomas del Estrés	66
Gráfico 6.11 Degstreza en la Solución Analítica de Problemas para la Generación de Múltiples Alternativas	67
Gráfico 6.12 Nivel de Bloqueos Conceptuales Personales como Principales Obstáculos Mentales en la Definición y Solución de Problemas.....	67
Gráfico 6.13 Creatividad al Superar Bloqueos como una de las Etapas del Pensamiento Creativo en la Solución Creativa de Problemas	68
Gráfico 6.14 Transmitir positivismo en momentos difíciles.....	68
Gráfico 6.15 Comunicación efectiva aplicando el saber escuchar	69
Gráfico 6.16 Desarrollo de confianza en situaciones complejas o embarazosas.....	69
Gráfico 6.17 Importancia de ser autodidacta en los estudiantes de CEUTEC	70
Gráfico 6.18 Aplicar la empatía como herramienta para tener poder e influenciar.....	70
Gráfico 6.19 Nivel de Influnciar al momento de opinar	71
Gráfico 6.20 Aplicación de recompensa por trabajos excepcionales	71
Gráfico 6.21 Aplicación de retroalimentación en trabajos asignados	72
Gráfico 6.22 Exponer ejemplos positivos para ser tomados en cuenta.....	72
Gráfico 6.23 Ser neutral en el manejo de la conciliación en los conflictos	73
Gráfico 6.24 Manejo apropiado de la comunicación ante una falta cometida.	73
Gráfico 6.25 Buscar ganar en situaciones de conflicto.....	74
Gráfico 6.26 Delegar autoridad y responsabilidad cuando es necesario.....	74
Gráfico 6.27 Libertad a sus subordinados, animándoles para que puedan tomar sus propias decisiones..	75
Gráfico 6.28 Confiar en su equipo de una manera justa y equitativa	75
Gráfico 6.29 Acuerdos mutuos para realizar el trabajo	76
Gráfico 6.30 Incentivar a las personas hacer bien las cosas e innovar	76
Gráfico 6.31 Capacitar y desarrollar a las personas cuando se trata de una nueva actividad	77
Gráfico 6.32 Habilidad para trabajar bien en colaboración con otras personas, inculcando el compromiso.....	77
Gráfico 6.33 Orientar a las personas hacer lo bueno para obtener los mejores resultado.....	78
Gráfico 6.34 Proporcionar realimentación positiva de cómo se debe realizar el trabajo.....	78
Gráfico 6.35 Definir objetivos y metas de una forma clara	79
Gráfico 6.36 Autoevaluarse para desempeñar puestos de mayor importancia.....	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1 Habilidades directivas eficaces	18
Tabla 4.2 Capacidades del Líder	19
Tabla 4.3 Clasificación de las habilidades directivas	25
Tabla 4.4 Expectativas de las personas con respecto a las organizaciones	31
Tabla 4.5 Expectativas de las organizaciones con respecto a las personas.....	31
Tabla 5.1 Congruencia Metodológica	48
Tabla 5.2 Operacionalización de variables	50
Tabla 5.3 Estimación de número de alumnos	57
Tabla 5.4 Cronograma de actividades	61

GLOSARIO

BCH: Banco Central de Honduras

IMAE: Índice Mensual de Actividad Económica

INE: Instituto Nacional de Estadística

IPC: Índice de Precios al Consumo

PEA: Persona Económicamente Activa

PIB: Producto Interior Bruto

1. INTRODUCCIÓN

Toda persona nace con habilidades directivas, unas más desarrolladas que otras. A medida se va tomando experiencia en el ámbito social, laboral y educativo, estas van siendo afianzadas.

Actualmente, así como es importante tener un título académico, también es elemental la identificación de habilidades directivas ya que las personas además de su conocimiento, deben participar en el desarrollo de actividades personales, interpersonales y de grupo.

Las habilidades directivas que tienen los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa, se van desarrollando una vez que cursan cada una de sus clases, ya que, en estas, comparten actividades grupales, como lo es el trabajo en equipo, actividad que les permite destacarse entre los mejores, este mismo criterio se aplicaría para conformar un equipo de trabajo en el ámbito laboral.

Ante la expectativa de un mundo globalizado y con alta innovación tecnológica, todo estudiante debe fortalecer sus habilidades, en este contexto, la habilidad personal puede enfocarse entre otras cosas, en ser una persona autodidacta, lo cual permite adquirir nuevos conocimientos para estar a la vanguardia de las nuevas necesidades.

En la presente investigación se procedió a encuestar estudiantes de CEUTEC Tegucigalpa que ya tengan cursado como mínimo el 50% de las clases de la carrera de Administración de Empresas, con el fin de conocer las habilidades directivas que poseen y así puedan fortalecerlas para poder resaltar su liderazgo.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Antecedentes

“Durante el siglo XX el interés de las organizaciones estuvo centrado en torno a cómo incrementar la productividad de la organización procurando el bienestar del individuo” (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001, p. 1).

En los comienzos del siglo XXI el desarrollo y despliegue de habilidades en cualquier trabajo o actividad se ha convertido en una necesidad cada vez más importante para las personas, pero sobre todo para empresas y organizaciones.

Sabemos que son los individuos con alto rendimiento los que marcan la diferencia e influyen a nivel profesional o empresarial, mediante lo que hacen, reflejando así resultados positivos para las organizaciones. El contar con estas habilidades como estudiante, es un reto en un mundo tan cambiante y con mucha competencia.

“El ámbito empresarial considera la habilidad de un administrador en función de su capacidad y aptitud para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados”, (Madrigal, Baltazar, González, Delgado, & Gómez, 2009, p. 3).

Reingold (citado en Varela, 2009) afirma: “No es posible desarrollar ese tipo de destrezas en las aulas académicas. Sin embargo, se ha identificado que el liderazgo (como una habilidad gerencial) es cada vez más trascendente en los resultados de las organizaciones” (p. 3).

El sistema educativo privado, a nivel nacional, en las últimas décadas ha sido escaso y se ha visto en confrontaciones. Aun así, han impulsado a sus estudiantes para que puedan adquirir una gran cantidad de habilidades gerenciales, que las mismas universidades les han permitido desarrollar, convirtiéndose estas en competencias fuertes en comparación con la universidad pública.

Según definiciones anteriores, como lo señala CEUTEC, su enfoque es formar profesionales que trabajan para convertirse en empresarios a través de sus habilidades, liderazgo, valores y conocimiento en tecnología, conforme aprenden la manera de contribuir con el desarrollo sustentable de la comunidad.

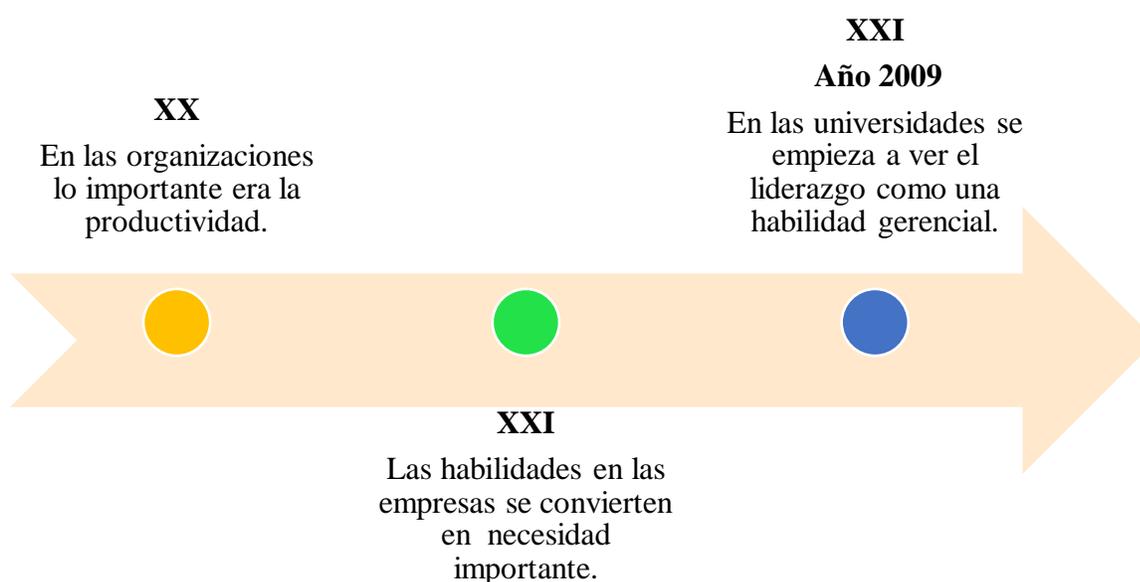


Figura 2.1: Línea de Tiempo
Fuente: (Ruiz, 2010)

2.2. Definición del Problema

2.2.1 Enunciado del Problema

Hoy en día, el mercado laboral exige el desarrollo de múltiples tipos de habilidades directivas, esto es producto de una visión de crecimiento de toda empresa, donde la globalización

juega un rol elemental. Las habilidades directivas son fundamentales para el desempeño gerencial y todo líder debe desarrollarlas para tener un óptimo éxito en su desempeño para un actual mercado laboral cambiante y exigente.

A nivel universitario, los estudiantes de CEUTEC Tegucigalpa, en muchos casos conocen sus habilidades directivas, personales, interpersonales y de grupo, ya que nacieron con ellas o algunas de ellas, y en su momento las desempeñaron, en otros casos las adquirieron partiendo de una formación y una necesidad. El desarrollo de estas habilidades permitirá a cada estudiante un éxito a medida que las vayan desempeñando, y les permita ser competitivos.

En la actualidad hay plataformas digitales que permiten la adquisición de conocimiento gratuito, en cómo podemos identificar y mejorar nuestras habilidades directivas. Es necesario que todo estudiante se enfoque desde el inicio de su carrera universitaria en el empoderamiento de habilidades directivas que pueden permitir un éxito, inicialmente como estudiantes y posteriormente en el ámbito personal y profesional.

A. Whetten (2011) afirma: “las habilidades directivas son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados” (p. 9).

2.2.2 Formulación del Problema

Las empresas demandan que su capital laboral además de cumplir con los objetivos en sus tareas asignadas, también se distinga por su liderazgo, este liderazgo es marcado cuando cuentan con diferentes habilidades administrativas, mismas que le permiten tener un amplio panorama de como abordar cada tema.

Todo estudiante Universitario de CEUTEC, Tegucigalpa, debe de tomar en cuenta la necesidad de identificar y desarrollar sus habilidades directivas, esto pensando en el beneficio a corto y largo plazo que les permitirá ser competitivos marcando una diferencia

El estudiante posiblemente se enfoque en aprobar su clase con notas satisfactorias, pero también es necesario que se concientice en su desarrollo estudiantil y esto pasara por la adquisición y desarrollo de habilidades directivas.

Actualmente se desconocen las habilidades directivas que poseen los estudiantes de Administración de Empresas de Ceutec Tegucigalpa, Honduras, por lo que se analizaran las habilidades basadas en el ámbito personal, interpersonal y de grupo.

Dichas habilidades son esenciales para marcar una diferencia mientras continúan su carrera universitaria y una vez que son graduados, pasen a formar parte del ámbito profesional laboral, teniendo un desarrollo con mucho éxito en la administración de empresas.

2.3. Preguntas de Investigación

1. ¿Qué nivel de autoconocimiento tienen los estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa?
2. ¿Cuáles son las principales fuentes generadoras de estrés personal para los estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa?
3. ¿Cuál es el porcentaje de estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa que aplican soluciones analíticas y creativas a los problemas que se les presentan?
4. ¿Cuáles son las dificultades que encuentran los estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa para establecer relaciones mediante una comunicación de apoyo?
5. ¿Cuáles son las características que describen a los estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa que están dispuestos a ganar poder e influencia?

6. ¿Qué cualidades de las que poseen los estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa sirven como motivación para los demás?
7. ¿Cuáles son las estrategias más recomendadas para el manejo de conflictos de los estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa?
8. ¿Cuáles son las dimensiones de los elementos del facultamiento y delegación identificadas en los estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa?
9. ¿Cuál es el comportamiento de los estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa con respecto a la formación de equipos efectivos y trabajo en equipo?
10. ¿Cuáles son los tipos de liderazgos identificados entre los estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa?

2.4. Variables de Investigación



Figura 2.2: Diagrama Sagital de Variables

2.5. Justificación

De acuerdo con (Hernández, 2014) es recomendable abordar la justificación de una investigación mediante cinco criterios importantes:

- a. Conveniencia
- b. Relevancia social
- c. Implicaciones prácticas
- d. Valor teórico
- e. Utilidad metodológica

Whetten, 2011 afirma que las llamadas “habilidades directivas” no se limitan solamente a un entorno de trabajo o a una organización. La presente investigación, con el fin de enfocar estas habilidades en un entorno académico y laboral, busca brindar al equipo docente y administrativo de CEUTEC Tegucigalpa, una guía que sirva de apoyo para la formación de directivos competentes, a través del análisis del perfil de de las habilidades directivas de los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de dicho centro educativo.

Con esta investigación se pretende brindar una nueva perspectiva a los interesados, sobre el perfil de las habilidades directivas de estos estudiantes, así como, conceder aportes a la solución de problemas teóricos o prácticos de tipo social, político, económico, educativo y cultural (entre otras áreas sociales) y, de ser posible, que el presente análisis se convierta en un modelo a seguir que pueda replicarse, por lo menos, en el resto de campus de CEUTEC.

La presente investigación cuenta con componentes cuantitativos y cualitativos, los cuales serán utilizados para, entre otras cosas, aplicar instrumentos de recolección de datos que

permitan identificar y conocer las habilidades directivas que los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de CEUTEC poseen.

2.6. Delimitación de la Investigación

Se establecieron los límites de la investigación, según los siguientes aspectos:

- a) Criterio Geográfico: Ciudad de Tegucigalpa y Comayagüela.
- b) Criterio Temporal: Se llevó a cabo dentro del segundo Trimestre del año 2020, el cual está conformado por abril, mayo y junio.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Realizar un análisis del perfil de las habilidades directivas de los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC), fundamentado en las habilidades personales (desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés personal y solución analítica y creativa de problemas), habilidades interpersonales (establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y manejo de conflictos) y habilidades de grupo (facultamiento y delegación, formulación de equipos efectivos y trabajo en equipo y liderar el cambio positivo) para proporcionar información acerca del perfil de habilidades directivas.

3.2. Objetivos Específicos

- 1) Determinar el nivel de autoconocimiento de los estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa.
- 2) Identificar las principales fuentes generadoras de estrés personal en los estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa.

- 3) Determinar la utilización de soluciones analíticas y creativas de problemas que se les presentan a los estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa.
- 4) Identificar las dificultades que tienen los estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa para establecer relaciones mediante una comunicación de apoyo.
- 5) Determinar las principales características de los estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa que están dispuestos a ganar poder e influencia.
- 6) Determinar las cualidades en común que tienen los estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa que sirven como motivación para los demás.
- 7) Describir el manejo de conflictos de los estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa.
- 8) Determinar las dimensiones de los elementos de facultamiento y delegación identificadas en los estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa.
- 9) Determinar la disposición que muestran los estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa con respecto a la formación de equipos efectivos y trabajo en equipo.
- 10) Determinar los tipos de liderazgo que predominan en los estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa y que les permiten liderar el cambio positivo.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. Análisis de la situación actual

Urquijo, Sebastián (2011) dice “Los organismos internacionales plantean la necesidad de adecuar los sistemas educacionales a sus usuarios y hacen necesario preguntarse acerca de las características de los alumnos universitarios. Curiosamente, éstas no han sido estudiadas de forma sistemática. Existen múltiples estudios sobre personalidad de estudiantes universitarios, pero fundamentalmente porque este es el grupo utilizado con mayor frecuencia para la validación de los inventarios de personalidad y no por el interés específico de conocer sus características y relacionarlas a los procesos de enseñanza y aprendizaje” (P.5).

4.1.1 Análisis del Macroentorno

“Las tendencias y los acontecimientos externos afectan de modo significativo a todos los productos, servicios, mercados y empresas del mundo” (David, 2003, p.221).

Basado en lo anterior y con el fin de que este proyecto alcance sus objetivos y brinde los resultados esperados, se deben monitorear constantemente los cambios que se producen en su entorno; además, se debe estar alerta para aplicar las estrategias más óptimas que se adapten a estos cambios o nuevas tendencias que se puedan generar. Por lo anterior, se realiza el presente diagrama de PESTEL, herramienta de análisis del entorno externo y conformado por los acrónimos de los factores:

- *Políticos*: Dependen de la estabilidad gubernamental, entre otros factores.
- *Económicos*: Entre las variables económicas que más afectan el entorno macroeconómico de la empresa destacan el producto interior bruto (PIB), la tasa de desempleo o el índice de precios al consumo (IPC).
- *Sociales*: Destacar la evolución geográfica y otros patrones culturales.
- *Tecnológicos*: El dato más importante es el gasto público concedido a la investigación, entre otros tantos.
- *Ecológicos*: El efecto que produce la empresa en el medio ambiente.
- *Legales*: Referidos a la legislación empresarial, regulaciones o restricciones de determinadas actividades comerciales.

4.1.1.1 Factores Políticos

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

Vivimos en una república democrática y representativa, en la cual fungen tres poderes: legislativo, ejecutivo y judicial, los cuales son complementarios, independientes y sin relación de subordinación. Su gobierno es elegido mediante procesos electorales que se celebran mediante el sufragio de los seguidores de los diferentes partidos políticos, alianzas y candidaturas independientes.

En Honduras se hace necesario el desarrollo de profesionales con altas capacidades directivas y, a pesar de esto, los desafíos que los estudiantes deben enfrentar, como futuros líderes, para alcanzar el máximo nivel de sus habilidades directivas son cada vez mayores.

4.1.1.2 Factores Sociales

Banco Mundial, 2020 afirma que Honduras posee múltiples fortalezas con el potencial para un crecimiento más rápido y una mayor prosperidad compartida, con su ubicación estratégica, una creciente base industrial, esfuerzos continuos para diversificar sus exportaciones y una población joven y en crecimiento.

El crecimiento económico volátil y la alta desigualdad han creado las condiciones para el surgimiento de dos ciclos que se refuerzan mutuamente en el país: i) un ciclo de alta violencia y bajo crecimiento; y ii) un ciclo de alta migración/recepción de remesas y de bajo crecimiento.

Estos ciclos continúan afectando el potencial de crecimiento de la economía y las oportunidades económicas para los hondureños. Estas dinámicas además se entrelazan para actuar como factores de empuje para la migración. Los principales factores desencadenantes de la migración para muchas personas en Honduras continúan siendo búsqueda de oportunidades económicas, delincuencia y violencia y reintegración familiar.

4.1.1.3 Factores Económicos

INE, 2019 asegura que en Honduras la tasa de desempleo abierto para el año 2019 se situó en 5.7%, similar a la tasa mostrada en el año 2018. En el caso de la composición de las Personas Económicamente Activas (PEA), en términos relativos, tanto ocupados (-2.7%) como desocupados (-2.1%) disminuyó, por lo que resulta de mucha importancia observar la cantidad de personas que trabajan de manera individual en una unidad económica (micro, pequeña o gran empresa) o de manera ambulante, disminuyó 4.6% en 2019.

BCH, 2019 afirma, mediante el comportamiento económico de estas actividades según el Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE) que no se refleja un comportamiento muy alentador sobre todo en la rama de agricultura, la cual en promedio a octubre del año 2019 había disminuido su dinamismo en 1.3% respecto al mismo período del 2018; asimismo, tasas como la de la manufactura y el comercio reflejaron tasas de crecimiento menores al promedio de la economía.

Las cifras anteriores ayudan a concluir que, al parecer la desaceleración económica está afectando más a los microempresarios y a los hogares que se han visto obligados a prescindir de trabajadores asalariados y no asalariados; además, denotan que la economía hondureña, lejos de crear nuevos empleos para las personas que debieron ingresar al mercado de trabajo, más bien expulsó trabajadores de sectores informales de la economía, lo cual, a su vez, tiene la consecuencia negativa de acrecentar más la desigualdad económica.

Además, en años recientes, Honduras había registrado las segundas tasas de crecimiento económico más altas de Centroamérica, superadas únicamente por Panamá. Demostró un crecimiento

del PIB de un 2.7% en 2019, muy por encima del promedio en América Latina y el Caribe; no obstante, debido al impacto por la pandemia, se espera que la economía hondureña se contraiga a -2.3%.

Lo anterior demuestra una vez más, que el panorama para un egresado universitario de cualquier centro de estudio, fuera del ambiente estudiantil y dentro del ambiente profesional, no es nada alentador, mucho menos si su mira no está enfocada en crear un perfil de un directivo de alto desempeño, con un paquete de habilidades directivas realmente adaptadas al nivel de desafíos que encontrará una vez egrese de su carrera.

4.1.1.4 Factores Tecnológicos

INE, 2017 afirma que el porcentaje de personas que tuvieron acceso a Internet en los últimos tres (3) meses de ese año, según el sitio, un 10.9% accedió desde la escuela, colegio o universidad, un 15.7% accedió desde su trabajo, un 10.1% accedió desde un cyber-café o negocio de Internet, 78.2% desde su celular y el dato más interesante, es que el 88.6% accedió desde su casa, lo cual demuestra que el Internet como herramienta tecnológica está siendo cada día más utilizada por los hogares hondureños, lo cual brinda una luz en el camino para todos los estudiantes, especialmente para los de CEUTEC, quienes, independientemente de contar o no con acceso a Internet en sus casas, dentro de este centro de estudios tienen acceso a tan importante herramienta, la cual, además de estar disponible completamente gratis, les facilita su proceso de formación de forma continua.

4.1.1.5 Factores Competitividad Empresarial

INE, 2018 reveló que, al cierre del año 2018, los indicadores de educación en Honduras reflejaron que los años promedio de educación de la población es de 7.7 años; asimismo, dichos indicadores denotaron una tasa de analfabetismo a nivel nacional del doce punto nueve por ciento (12.9%) y que los años promedio de estudio del jefe de hogar es de seis punto nueve por ciento (6.9%).

Lo anterior permite calificar al estudiante de administración de empresas de CEUTEC como un grupo privilegiado dentro de la población hondureña, por el solo hecho de encontrarse en un nivel de estudios mucho más avanzado que el que alcanza la mayoría de población hondureña; sin embargo, una vez que el estudiante culmina sus estudios, el reto se hace mayor, ya que es ahí donde además de los conocimientos básicos obtenidos dentro de las aulas de clase, debe poner en práctica esas habilidades directivas que lo hacen destacarse dentro del mundo profesional, tanto con las personas de nivel académico similar, como el grupo de personas más desfavorecidos de la población, volviéndose inminente la necesidad de fortalecer estas habilidades al máximo nivel, para poder competir incluso con profesionales fuera de nuestras fronteras.

4.1.2 Análisis del Microentorno

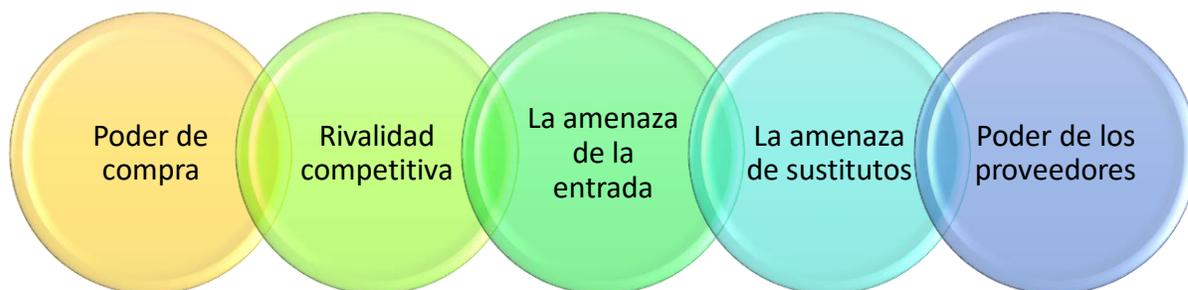


Figura 4.1: Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter
Fuente: (Johnson, Scholes, Whittington, 2016)

4.1.2.1 Poder de Compra.

“En el año 2005 se fundó el Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC), una opción educativa que implementa el modelo Blended Learning para personas que trabajan y desean estudiar a nivel superior, dentro de un horario flexible y una modalidad semipresencial” (Unitec, 2020, p.1).

Para los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de CEUTEC, el poder de compra se basa en la capacidad que tienen los estudiantes o sus familiares para pagar una carrera universitaria dentro de este prestigioso centro de estudio.

El estudiante de CEUTEC se caracteriza por ser una persona luchadora, forjadora de metas y con fuerza de voluntad por alcanzar sus ideales. Su fuente de financiamiento, por ser un centro de educación a distancia, está basada en su mayoría por ingresos propios, ya que la mayoría de ellos estudian y trabajan. En un menor porcentaje, hay estudiantes de esta carrera que sus padres financian sus estudios.

4.1.2.2 Rivalidad Competitiva

Entre las universidades de Honduras existe una gran rivalidad competitiva, debido a la variedad de propuestas académicas, tanto en contenido como en precios, nuevos productos y ofertas académicas.

Generalmente, los estudiantes de CEUTEC se destacan por su situación especial al momento de matricularse, ya que en su mayoría cuentan con perfil de padres de familia o personas que trabajan y estudian, lo cual los hace sobresalir entre el resto de estudiantes de otros centros educativos.

Los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de CEUTEC, se esfuerzan más allá de lo común, por la misma cantidad de compromisos personales que suelen impulsarlos a ser un mejor profesional, haciéndolos destacar del resto.

4.1.2.3 La Amenaza de la Entrada

Para los estudiantes de CEUTEC, las amenazas de entrada de profesionales de otras carreras puede ser desafiante, debido a que continuamente se están modificando los contenidos y perfiles de las carreras administrativas, sin embargo, su mayor potencial está en el desarrollo de sus habilidades blandas, dentro de las cuales sobresalen las habilidades directivas en general que les ayudan a dar la milla extra desde que se encuentran cursando su carrera, haciéndolo extensivo al momento de enfrentarse al mundo laboral forma, con su título universitario.

4.1.2.4 La Amenaza de Sustitutos

Sin importar la capacidad de los estudiantes, siempre se deben considerar las amenazas de sustitutos, debido a que existe cualquier cantidad de profesiones que están incorporando en sus paquetes de enseñanza, programas con contenido de carreras administrativas por considerarlas básicas en cualquier ámbito. Todo administrador de empresas debe estar siempre atento a las actualizaciones y nuevos desafíos que se presenten, pensando en que cualquier profesional podría llenar las expectativas de un puesto de trabajo si desarrolla bien sus capacidades administrativas, por lo que debe esforzarse más que los demás profesionales.

4.1.2.5 Poder de los Proveedores

Toda Universidad debe tener claro que su prioridad deben ser sus estudiantes y la sociedad en general, preocuparse por sacar al mundo profesional a directivos eficaces y capaces de aportar lo mejor de sí al país y a la sociedad en general.

Cualquier centro educativo puede cubrir las necesidades básicas de los estudiantes, el reto está en ir más allá de lo básico y superarse a sí mismos contantemente, con el fin de disminuir los riesgos de perder la oportunidad de formar profesionales que pongan en alto su nombre gracias a su excelente puesta en práctica de lo aprendido dentro de sus aulas de clase.

4.2. Teorías de Sustento

La presente investigación incluye un panorama sobre las diferentes teorías de sustento que enfocan las habilidades directivas y su importación de desarrollo para un cada estudiante universitario, estas habilidades son elementales al momento de establecer un liderazgo o diferenciarse de los demás, por lo que citaremos entre otros autores a: David A. Whetten, Kims Cameron, Luis M. Astarloa, Rochard Berdiñas, Guthie Khapp, Roberto Rabouin, Madrigal, Torres, William Newman y Peter F. Drucker.

4.2.1 Teoría de Desarrollo de Habilidad Directivas

A. Whetten (2011) afirma: “En la última década, más o menos, se ha generado una gran cantidad de evidencia de que la administración hábil (especialmente la competencia en la administración del personal dentro de las organizaciones) es el elemento fundamental para el éxito organizacional” (p. 31).

“Entonces, ¿qué hace diferentes a los directivos eficaces de los menos eficaces? Si el desarrollo de las habilidades directivas es crucial para el éxito de una organización, ¿en qué habilidades nos debemos concentrar?” (A. Whetten, 2011, p. 5).

Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. No obstante, en tanto que los individuos con diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos

observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes a través de toda una gama de diferencias individuales. (Cameron, Kims, 2011, p. 34)

A, Whetten plantea que existen varias características distintivas de las habilidades directivas que las diferencian de otros tipos de características y prácticas administrativas.

Primero: las habilidades directivas son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas.

Segundo: las habilidades administrativas son controlables. El desempeño de estos comportamientos se encuentra bajo control del individuo.

Tercero: las habilidades directivas se pueden desarrollar. Es posible mejorar el desempeño. A diferencia del cociente intelectual (ci) o de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento, los cuales permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades por medio de la práctica y la retroalimentación.

Cuarto: las habilidades directivas están interrelacionadas y se traslapan. Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás.

Quinto: las habilidades directivas a veces son contradictorias y paradójicas. Por ejemplo, no todas las habilidades directivas fundamentales tienen una orientación suave y humanista, ni todas son impulsoras y marcan una dirección.

Cameron, Kims indica que las siguientes son habilidades de directivos eficaces:

Tabla 4.1

Habilidades directivas eficaces

1. Comunicación verbal (incluye escuchar)	2. Delegación
3. Manejo del tiempo y del estrés	4. Autoconocimiento
5. Manejo de decisiones individuales	6. Establecimiento de metas y de visión
7. Reconocimiento, definición y solución de problemas	8. Formación de equipos
9. Motivación e influencia en los demás	10. Manejo de conflictos

Fuente: (Cameron, Kims, 2011, p. 9)

A. Whetten (2011) afirman: “El desarrollo de habilidades directivas altamente competentes es mucho más complicado que desarrollar habilidades asociadas con un oficio (por ejemplo, soldar) o un deporte (por ejemplo, anotar canastas)” (p. 38).

¿Quién puede ser líder?

Luis M. Astarloa (2008) menciona que, en la mayoría de las organizaciones, no está escrita la definición de quién puede ser un líder, y como debe ser esa persona. Es más, muy posiblemente tampoco está claro en la mente de los directores de esas empresas cuál es el modelo de liderazgo que ellos pretenden para su organización.

“Para liderar, deberá elegir de entre todos uno que sea sensato, maduro de costumbres, sobrio y no glotón, ni altivo ni perpetuador, ni injurioso ni torpe, ni derrochador, que sea justo y que sepa decidir. Que sea como un padre” (Grun, 2000 p. 15)

Luis M. Astarloa (2008) menciona que quien aspira a conducir y a guiar a los demás tiene que haber hecho la experiencia previa de conocerse y conducirse a sí mismo. Quien no ha tratado

de templarse y de luchar contra sí mismo, no podrá templar a los demás. Un líder no debería ser el cómplice de las personas de su equipo, aunque sí debería estar con ellos y compartir con ellos momentos de compañerismo. Con esto no se busca generar distancia entre las personas ni favorecer la cultura del ocultamiento, muy por el contrario. El padre es la autoridad, y no debería infundir ni miedo ni temor, sino respeto, como también el hijo debe respetar.

En la siguiente tabla se mencionan las capacidades de un líder.

Tabla 4.2

Capacidades del Líder

No.	Capacidad	Alcance
1	Visión	Superar la visión lineal y poder ver sistemas.
2	Proponer desafíos	Poder proponer desafíos ante los objetivos y metas.
3	Planificar	Ordenar las prioridades y saber planificar.
4	Administrar Recursos	Liberar los recursos y poder integrarlos.
5	Comunicar	Construir puentes y vínculos resistentes.
6	Despertar y motivar	Ayudar a poner de pie y a que los otros se integren.
7	Desarrollar a las personas	Ayudar a crecer a los demás.
8	Administrar conflictos	Saber aprovechar las diferencias.

Fuente: (Luis M. Astarloa, 2008, p. 20)

La sensibilidad puede y debe cultivarse conociéndose así mismo, por esa razón Luis M. Astarloa hace un enfoque en el modelo de las cuatro I.

1. Iluminar: Ayudar a ver, abrir los ojos, a mirar y a reconocer que hay delante, entendiendo que ocurre.
2. Ilustrar: Enseñar, explicar por qué sucede algo a partir de las causas que lo generan.
3. Impartir: Ejercer la autoridad, conducir, dar seguridad y firmeza. Asumir la responsabilidad de guiar y decidir.
4. Unir, acercar, complementar, sinergizar.

4.2.1.1 Empowerment

Daniel Cucchi (2008) Las empresas buscan personas que sepan tomar decisiones y resolver problemas, que tengan iniciativa, que se comporten como si el negocio les perteneciera, que agreguen valor, que tengan orientación a los resultados, a los clientes y a la calidad, y que demuestren un alto grado de compromiso con su trabajo y con su equipo. Por su parte, las personas quieren gozar de un liderazgo efectivo, tener participación en la toma de decisiones, participar de un trabajo que resulte motivador, tener oportunidades de crecimiento profesional y económico y aprender habilidades nuevas, que les sirvan para su trabajo actual o futuro.

Daniel Cucchi (2008) Afirma: “en el fondo tanto la empresa como las personas pretenden lo mismo: gente capacitada, con conocimientos, experiencia, compromiso y un alto grado de motivación. En definitiva, personas con *empowerment*” (p. 60).

“El liderazgo situacional es cómo adaptar nuestro estilo de gestión a las características de nuestros colaboradores, de manera de brindarle a cada uno de ellos lo que realmente necesita para lograr estándares de desempeño superior en su puesto” (Daniel Cucchi, 2008, p. 65).

Un gerente debe gestionar tareas y personas, y debe asignar las personas adecuadas a cada tarea de manera de lograr resultados y se puede visualizar de la siguiente manera:



Figura 4.2: Deberes de un Gerente
Fuente: (Daniel Cucchi, 2008, p. 66)

4.2.1.2 Conductas de dirección: orientadas a las tareas

En este caso, las conductas que asume el líder están orientadas a la tarea, por ello define qué hacer cómo y cuándo hacerlo. Define los objetivos, las metas y las prioridades. Planifica y programa el trabajo de su equipo, define los roles de manera precisa y asigna las tareas a cada uno de sus colaboradores. Establece los medios, métodos y recursos con los que se ejecutarán estas. Controla regularmente los resultados y comprueba si las tareas se realizan en el tiempo y la forma requeridos.

4.2.1.3 Conductas de apoyo: orientadas a las personas

Las conductas de apoyo están orientadas a las personas, y se centran en desarrollar la motivación y la confianza de los colaboradores con respecto a la tarea. Para ello intercambia opiniones con sus colaboradores, estimula su participación individual y colectiva, y confía en ellos para ejecutar el trabajo. Da autonomía dentro de determinados límites y reconoce los logros.

Las habilidades son las competencias comportamentales tales como: liderazgo, trabajo en equipo, comunicaciones interpersonales, iniciativa, orientación al cliente, *empowerment*, delegación, etc. Estas corresponden a las competencias blandas.

“La delegación es la asignación de tareas a individuos o equipos. Es eficaz cuando se asignan los trabajos a las personas idóneas y se otorga a estas el nivel necesario de libertad para realizar la tarea del modo más competente y productivo” (Daniel Cucchi, 2008, p. 77).

De acuerdo con esta definición, la delegación será eficaz cuando se asignen los trabajos a las personas que tienen las competencias y el compromiso (nivel de desarrollo) suficientes para realizarlos, y además se les otorgue el grado de autonomía adecuado para ejecutarlos.

En la medida que vayamos delegando tareas de mayor complejidad y responsabilidad de manera dosificada, ayudaremos al individuo o al equipo a desarrollar nuevas habilidades y conocimientos, para así favorecer su crecimiento profesional, con lo que lograremos aumentar su motivación.

Para realizar una delegación eficaz, debemos cumplir con una serie de pasos que se indican a continuación.

1. Definir las tareas a delegar
2. Identificar qué debemos y qué no deberíamos delegar
3. Controlar el avance del trabajo
4. La revisión

4.2.1.4 Trabajo en Equipo

Berdiñas Richard (2008) afirma: “la capacidad para desarrollar el trabajo en equipo es una de las perlas más deseadas para cualquier organización” (p. 115).

Hay cinco factores esenciales, entre los cuales el trabajo en equipo ocupa el primer lugar de prelación:

1. Trabajo en equipo
2. Autonomía
3. Innovación
4. Creatividad
5. Capacidad de aprendizaje

En este nuevo contexto operativo también se reconoce un nuevo paradigma en lo que a equipos de alto rendimiento se refiere, conforme a los cuatro pilares que se detallan en el siguiente esquema.

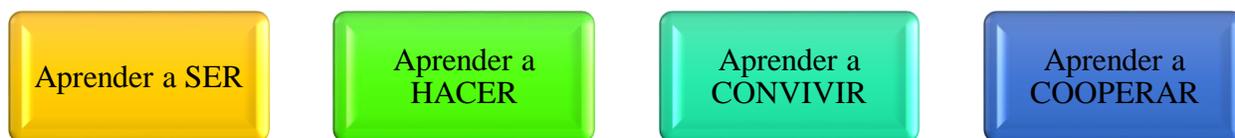


Figura 4.3: Pilares del Conocimiento en los Equipos
Fuente: (Berdñias Richard, 2008, p. 121)

Refiriéndonos al primer pilar, vinculado al *ser* de las personas, estamos enfocándonos en un aspecto preponderantemente humano, desde el cual lo que se espera es que las personas elijan vincularse entre sí desde la esencia de su *ser* y no desde su *parecer*.

El segundo pilar, asignado al *hacer*, se vincula con el concepto del *saber hacer* para la acción efectiva. Esto se enmarca en el terreno de las competencias y habilidades

El tercer pilar nos habla del aprender a convivir enmarcado en una premisa que consideramos como una de las más esenciales para lograr equipos de alto rendimiento eficaces.

El cuarto pilar nos habla del necesario sentido de cooperación. En los escenarios actuales, en los cuales escuchamos hablar casi exclusivamente de competitividad, introducimos como una suerte de neologismo la *coopetitividad* en términos del desarrollo del alto rendimiento desde la cooperación intraequipo y la competitividad del equipo enfocada en los resultados.

Berdiñas Richard (2008) afirma: “que un verdadero equipo es Un número pequeño de personas que están comprometidas con una causa común, con metas muy definidas, y con una forma de trabajar y accionar por la cual se sienten mutuamente responsables” (p. 132).

“La esencia de un equipo de trabajo es el *compromiso*, la *confianza* y la *responsabilidad*, primero entre sus miembros, y luego frente a un objetivo que ha sido claramente definido y que responde a los intereses y necesidades de cada uno de ellos” (Berdiñas Richard, 2008, p. 132).

Todo directivo necesita desarrollar, adoptar, aprender y desarrollar sus habilidades directivas en la comunicación, liderazgo, creatividad, toma de decisión, administración del tiempo, trabajo en equipo, asertividad etc., serie de atributos (conocimiento sobre valores, habilidades y actitudes indispensable para llevar a cabo con éxito las funciones directivas. (Madrigal Torres, 2009, p. 19)

Guthie Khapp (2007) explica que la habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distensión de tiempo y economía y con el máximo de seguridad. (Citado por Madrigal Torres, 2009, p. 1)

José Enebral (2007) cuando se refiere a las habilidades del pensamiento: ¡se aprende a pensar! este mismo enfoque se puede dar a todos los tipos de habilidades que deben desarrollarse para tener directivos y líderes preparados y eficientes. (Citado por Madrigal Torres, 2009, p. 2)

A continuación, se presenta una tabla sobre diferentes habilidades y su respectivo alcance.

Tabla 4.3

Clasificación de las habilidades directivas

Habilidades	Alcance
Técnicas	Desarrollar tareas específicas
Interpersonales	Se refiere a las habilidades para 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, contratación, evaluación, juicio y crítica.
De innovación	Invencción, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización.
Prácticas	Aplicación, empleo e implementación (hábitos)
Físicas	Auto eficiencia, flexibilidad, salud.
De pensamiento	Aprender a pensar y generar conocimiento
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: (Madrigal, Torres, 2009, p. 3)

A continuación, se describen las habilidades conceptuales, técnicas, interpersonales, y sociales necesarias, en la función de dirección y del líder.

1. **Habilidades Conceptuales en la Organización:** Estas se refieren a las habilidades para contemplar a la organización como un todo. Incluye la destreza para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas, por consecuencia, analizar, predecir y planificar.
2. **Habilidades Técnicas y Profesionales:** Estas se relacionan con la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas que le permiten afrontar los problemas que se presenten.
3. **Habilidades Interpersonales:** Son habilidades para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes.
4. **Habilidades Sociales:** Son las acciones de uno con los demás y de los demás con uno. Es el intercambio que se da con la convivencia humana.

Madrigal, Torres (2009) menciona que el arte de dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo, y para ello se requiere habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, dirigir, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo.

La importancia de desarrollar las habilidades directivas a nivel profesional está enmarcada por la Organización Mundial de la Salud (2009) que establece que el papel de la universidad es la formación basada en competencias laborales. Por lo tanto, surgió la necesidad de enseñar a los jóvenes las siguientes habilidades las cuales tiene relación con las habilidades directivas [...]. (Madrigal, Torres, 2009).

1. Toma de decisiones y solución de problemas.
2. Pensamiento creativo y analítico.
3. Comunicación y habilidades interpersonales.
4. Autoconocimiento y empatía.
5. Manejo de las emociones y el estrés.

(William Newman, 1999). El directivo y el líder realizan y desarrolla habilidades interpersonales (directivas) administrativas, humanas, técnicas, y sociales, habilidades que toda persona que dirija debe desarrollar, porque una de las principales metas de la administración es alcanzar un objetivo a través del esfuerzo humano coordinado (Citado por Madrigal Torres, 2009, p. 23)

4.2.1.5 Inteligencia Emocional

Madrigal, Torres (2009) menciona que estamos acostumbrados a relacionar la inteligencia con la capacidad de raciocinio lógico con el coeficiente intelectual que determina las habilidades para las ciencias exactas, la comprensión y la capacidad de análisis reflexivo, el razonamiento espacial, la capacidad verbal y las habilidades mecánicas.

La importancia en la inteligencia emocional en el directivo es prioritaria en toda organización. ¿Por qué? Porque de ellos depende la empresa y la organización, así como la emoción, la pasión, el énfasis y el sentimiento positivo o negativo con que trabaje el directivo y, por ende, su equipo de trabajo y colaboradores.

La inteligencia emocional incluye dos tipos de inteligencias: la inteligencia personal y la inteligencia interpersonal.

La inteligencia personal: está integrada por una serie de competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos.

La inteligencia interpersonal: Es la habilidad que nos permite entender a los demás. Como señala Goleman es el medio que nos ayuda a desarrollarnos en la vida diaria, es la que determina la elección de pareja o los amigos.

4.2.1.6 Comunicación

La comunicación es una actividad inherente al hombre, que le ha permitido su evolución individual y social.

Tanto la comunicación verbal como la no verbal desempeña un papel importante en la interacción con los demás al satisfacer una de las necesidades primordiales del ser humano, que es ser aceptado y valorado por las personas que están a su alrededor.

Según la enciclopedia en carta, comunicar es transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor. Para Berelson y Steiner (1964) es el acto o proceso de transmisión de ideas, emociones, habilidades, etc., mediante símbolos, palabras, imágenes, cifras y gráficos entre otros.

A. Martínez y Abraham Nosnik (1998) definen a la comunicación como un proceso mediante el cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta.

Debido a que la comunicación es una habilidad fundamental en cualquier actividad humana y, en consecuencia, en las tareas que desempeña el directivo, es necesario aprender estrategias que incrementan la probabilidad de ser un comunicador competente. Para ello es necesario favorecer al diálogo, lo que permite el establecimiento de confianza mutua [...]. (Madrigal, Torres, 2009).

4.2.1.6.1 Toma de decisiones, esencia de la dirección

Peter F. Drucker (1998) afirma que el directivo habituado a adoptar o tomar decisiones efectivas sabe que no parte de un hecho, sino que se parte de una opinión. (Citado por Madrigal Torres, 2009, p. 114)

4.2.1.6.2 Toma de decisiones por equipo

El directivo que sabe trabajar en equipo tiende a tener un estilo de mando democrático y toma decisiones en grupo: La toma de decisiones en grupo no significa que quien decida o representa el grupo se exima de su responsabilidad en la decisión.

4.2.1.6.3 Cualidades y aptitudes para el directivo que toma decisiones

La primera cualidad y aptitud que debe tener un directivo para tomar decisiones es ser apto, es decir, tener los conocimientos mínimos indispensables sobre lo que va a decidir. Esa cualidad se resume en cuatro aspectos: experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas, que en conjunto brindan las herramientas y habilidades que requiere un directivo eficiente.

4.2.2 Teoría de Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional es una dinámica o proceso en toda empresa donde se procura realizar cambios estructurales y culturales para darle un nuevo dinamismo, es identificar sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, y con ello identificar lo potencial que puede representar para el individuo o grupo de trabajo.

“Las organizaciones son las creaciones más sofisticadas y compleja de la humanidad. Son la base de todos los inventos” (Chiavenato, 2009, p. 2).

Chiavenato (2009) afirma que: “el Comportamiento Organizacional también tiene aspectos profundos que no se observan a simple vista, como las percepciones y las actitudes de los individuos, las normas del grupo, las interacciones informales y los conflictos interpersonales e intergrupales”

En el estudio del comportamiento organizacional se aplica un enfoque dividido en tres niveles jerárquicos.

1. Macroperspectiva del CO. Se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo. Es lo que llamamos comportamiento macro organizacional y se refiere al estudio de la conducta de organizaciones. El enfoque macro del CO se base en comunicar, liderar, plantear decisiones, manejar el estrés y los conflictos, negociar y coordinar actividades de trabajo, así como en distintos tipos de poder y política.
2. Perspectiva intermedia del CO. Trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización. Se enfoca en el comportamiento de las personas que trabajan en grupos o en equipos.
3. Microperspectiva del CO. Analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización.¹¹ Se llama comportamiento microorganizacional.

Chiavenato (2009) menciona que Una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común. Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntar objetivos que serían inalcanzables en forma individual. Forman un sistema cooperativo racional, es decir, las personas deciden apoyarse mutuamente para alcanzar metas comunes.

Chiavenato (2009) afirma que: “las organizaciones operan como sistemas abiertos con una sorprendente repetición de ciclos: importan recursos (insumos, energía o información), los utilizan para una serie de procesos productivos y los exportan en forma de productos, servicios o información” (p. 26)

¿Qué esperan las personas de la organización?

Las personas sienten el impulso de ingresar a una organización para aplicar su talento y competencias, por lo que esperan lo siguiente:

Tabla 4.4

Expectativas de las personas con respecto a las organizaciones

1. Un excelente lugar para trabajar.	2. Reconocimiento y recompensas.
3. Oportunidades de crecimiento	4. Participación en las decisiones importantes.
5. Libertar y autonomía	6. Apoyo y respaldo
7. Empleabilidad y ocupabilidad.	8. Camaradería y compañerismo.
9. Diversión, alegría y satisfacción.	10. Calidad de vida en el trabajo.

Fuente: (Chiavenato, 2009, p. 31)

¿Qué esperan las personas de la organización?

En el trabajo las organizaciones dependen fundamentalmente de las personas, por lo que de ellos esperan lo siguiente:

Tabla 4.5

Expectativas de las organizaciones con respecto a las personas

1. Enfoque en la misión de la organización.	2. Enfoque en la visión de futuro.
3. Enfoque en el cliente	4. Enfoque en metas y resultados
5. Enfoque en las mejoras y desarrollo continuo.	6. Enfoque de trabajo participativo en el equipo.
7. Compromiso y dedicación	8. Talentos, habilidades y competencias.
9. Aprendizaje y crecimiento profesional.	10. Ética y responsabilidad

Fuente: (Chiavenato, 2009, p. 32)

Chiavenato (2009) Los administradores determinan la relación entre los medios y los fines. Tienen la autoridad (delegada por la sociedad) y la responsabilidad (aceptada por ellos) de construir o destruir comunidades, hacer la paz o la guerra, purificar el ambiente o contaminarlo.

Definen las condiciones de los puestos, los productos, los servicios, los clientes, los órdenes, el conocimiento, las estrategias, etc. Los administradores, al igual que las organizaciones, también tienen presencia en toda la sociedad.

Chiavenato (2009) afirma: “Las organizaciones requieren administradores para ser eficientes y eficaces. Dada la creciente complejidad de la sociedad y de las organizaciones, las decisiones administrativas individuales tienen una enorme repercusión en la sociedad” (p. 60)

Chiavenato (2009) La administración es la herramienta específica que permite que las organizaciones sean capaces de generar resultados y de satisfacer necesidades. La organización existe dentro de la sociedad para producir resultados en ella y, sobre todo, para modificarla. De ahí la importancia del papel del administrador.

El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza. El diseño organizacional es complejo debido a la existencia de muchos puestos y unidades cuya

integración y coordinación exige mucho más que la simple acumulación o unión de puestos [...] (Chiavenato, 2009).

El diseño organizacional debe tomar en cuenta las siguientes variables.

1. **Factores ambientales:** La misión de la organización, su visión, estrategia, entorno (macro y micro) tecnología utilizada, y grupos de interés involucrados.
2. **Dimensiones anatómicas de la organización:** Tamaño, configuración, dispersión geográfica de las unidades y de combinaciones entre ellas.
3. **Aspectos de las operaciones:** Autoridad, procesos, tareas, y actividades cotidianas y controles.
4. **Consecuencias conductuales:** Desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, ansiedad y pautas informales de las relaciones de trabajo.

Las personas en la organización:

Chiavenato (2009) Las organizaciones no existen sin personas. A pesar de todos sus recursos (máquinas, equipos, instalaciones, capital financiero y tecnología) necesitan de las personas para operar adecuadamente en un entorno lleno de oportunidades y amenazas. Las personas son el principio, el punto medio y el final de las organizaciones. Ellas fundan las organizaciones, las moldean, las impulsan y, según su desempeño, las llevan al éxito o a la bancarrota.

Los principios básicos del comportamiento individual que se derivan de las características de los individuos y de las organizaciones son las siguientes:

1. Las personas tienen capacidades diferentes.
2. Las personas tienen necesidades diferentes y tratan de satisfacerlas.
3. Las personas piensan en su futuro y eligen su comportamiento.
4. Las personas perciben su ambiente en función de necesidades y experiencias pasadas.

5. Las personas reaccionan en forma emocional.
6. Los comportamientos y las actitudes son provocados por muchos factores.

Diferencia de personalidad entre los individuos:

Chiavenato (2009) Las aptitudes son aquello que las personas pueden hacer bien. La personalidad se refiere a lo que es la persona. Toda organización requiere gente que esté en condiciones para realizar ciertas actividades, pero que también puedan asumir actitudes y comportamientos deseables. Las personas están en contacto con clientes y proveedores, o sea, en el frente de batalla para crear ventajas competitivas.

Chiavenato (2009) afirma “La personalidad es un constructo hipotético y complejo que puede definirse de muchas formas. Básicamente, es una tendencia que consiste en comportarse de determinada manera en diferentes situaciones” (p. 194).

Hay cinco dimensiones de la personalidad y se describen a continuación:

1. **Extraversión:** sociable, decidido, asertivo, expresivo.
2. **Ajuste emocional:** Emocionalmente estable y equilibrado, seguro, feliz y satisfecho.
3. **Simpatía:** cordial, confiado, de buen carácter, tolerante, colaborador y complaciente.
4. **Sentido de responsabilidad:** responsable, digno de confianza, organizado y perseverante.
5. **Apertura e interés:** Curioso, imaginativo, creativo y sensible.

“La competencia organizacional es un conjunto integrado de competencias colectivas que se basa en las competencias individuales. Las competencias individuales dependen del conocimiento y de las habilidades necesarias para trabajar en forma eficaz.” (Chiavenato, 2009, p. 202)

El papel de los líderes en la organización es fundamental para incentivar y desarrollar competencias que sean estratégicas para las personas y para la organización. Las competencias dependen del aprendizaje, no son innatas. Para construir competencias organizacionales deben fomentarse el conocimiento, las habilidades y las capacidades de las personas y crear una cultura de aprendizaje [...]. (Chiavenato, 2009).

4.2.2.1 La Motivación

Chiavenato (2009) menciona que uno de los mayores desafíos de las organizaciones radica en motivar a las personas, o sea, en hacer que se sientan íntimamente decididas, confiadas y comprometidas a lograr los objetivos propuestos, en infundirles suficiente energía y estímulo para que alcancen el éxito por medio de su trabajo.

La motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí:

1. Necesidades: aparece cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico.
2. Impulsos: también se le llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades.
3. Incentivos: Al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso.

Chiavenato (2009) afirma: “la necesidad satisfecha genera un estado de gratificación y el consiguiente bienestar, una necesidad no satisfecha puede generar frustración, conflicto o estrés” (p. 239).

Chiavenato (2009) menciona que la motivación consiste en generar el deseo de hacer esfuerzos importantes para alcanzar determinados objetivos organizacionales, lo cual dependerá de que éstos también permitan lograr objetivos individuales. La motivación depende básicamente de la dirección (objetivos), la fuerza y la intensidad del comportamiento (esfuerzo) y de la duración y la persistencia (necesidad).

4.2.2.2 La comunicación

Chiavenato (2009) menciona que toda organización funciona con base en procesos de comunicación. La dinámica de la organización sólo puede ocurrir cuando ésta se encarga de que todos sus miembros estén debidamente conectados e integrados. Las redes de comunicación son los vínculos que entrelazan a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente.

Chiavenato (2009) afirma: “Vivimos en una sociedad basada en la información. Los datos organizados y significativos conducen a la información, entendida como el proceso que organiza la acción” (p. 306)

Chiavenato (2009) menciona que la comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. Además, todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, sólo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación. Esta es indispensable para el funcionamiento de la organización.

Para que la comunicación en la organización tenga éxito, esta debe administrar varios aspectos relativos al constante cambio de significado, por ejemplo:

1. **Administrar la atención.** Significa incentivar la percepción de las personas para que estén atentas a todo lo que se desarrolla en el escenario de trabajo
2. **Administrar el significado:** significa prestar atención a los símbolos y lenguajes que se utilizan, a los estilos para comunicarse y a que las personas comprendan con facilidad.
3. **Administrar la confianza:** Significa crear un ambiente de apertura y confianza entre las personas.

4.2.2.2.1 En cuanto a la comunicación organizacional

Chiavenato (2009) menciona que la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal. En la actualidad, la informática ha intensificado la comunicación en todas las direcciones.

4.2.2.3 Estrés, conflicto y negociación

4.2.2.3.1 Estrés

Chiavenato (2009) menciona que el estrés es una condición inherente a la vida moderna. Las exigencias, las necesidades, las urgencias, los plazos por cumplir, los retrasos, las metas y los objetivos, la falta de medios y recursos, las expectativas de otros, las indefiniciones e infinidad de límites y exigencias provocan que las personas estén expuestas al estrés.

Dinámica del estrés

Cuando la persona percibe una amenaza externa, su cuerpo produce sustancias químicas que elevan la presión sanguínea y desvían la sangre de la piel y del aparato digestivo hacia los músculos. Se descargan lípidos en el torrente sanguíneo para producir energía y se incrementa la concentración de coagulantes en caso de que haya algún daño en el organismo. Cuando la amenaza se prolonga, ocurren otros cambios que preparan al organismo para una larga batalla. (Chiavenato, 2009, p. 380)

4.2.2.3.2 Conflicto

Chiavenato (2009) afirma: “La vida es una eterna sucesión de conflictos. En sus interacciones, las personas, los grupos y las organizaciones casi siempre están involucrados en alguna discusión” (p. 390).

Por su gravedad los niveles se clasifican en tres grupos:

1. **Conflicto percibido:** Se presenta cuando las partes perciben que hay un conflicto porque sus objetivos son diferentes y existe la posibilidad de interferencia.
2. **Conflicto experimentado:** Ocurre cuando el conflicto provoca sentimientos de hostilidad, rabia, miedo o incredulidad entre ambas partes.
3. **Conflicto manifiesto:** Se produce cuando el conflicto se expresa con una conducta de interferencia activa o pasiva de al menos una de las partes.

4.2.2.3.2.1 El proceso del conflicto

Chiavenato (2009) menciona que el desarrollo del conflicto sigue un proceso dinámico, en el cual las partes se influyen entre sí. Las condiciones antecedentes (diferenciación, recursos compartidos e interdependencia) crean condiciones que incrementan la probabilidad de que ocurran conflictos. Una de las partes piensa que existe una situación potencial de conflicto (incompatibilidad de objetivos y posibilidad de interferencia) y empieza a desarrollar sentimientos de animadversión hacia la otra parte, y muestra un comportamiento conflictivo. La acción de una de las partes produce una reacción de la otra. Esta reacción (positiva o negativa) puede intensificar el conflicto o dar lugar a alguna forma de resolución.

4.2.2.3.3 Negociación

Chiavenato (2009) afirma que “la negociación y el intercambio se refieren al proceso de tomar decisiones conjuntas cuando las partes involucradas tienen preferencias diferentes” (p. 400)

4.2.2.3.3.1 Habilidades para la negociación

Chiavenato (2009) menciona que las estrategias contemporáneas aplican un enfoque que amplía la perspectiva del pastel fijo y usa técnicas de resolución de problemas que buscan resultados tipo ganar-ganar. Este enfoque integrador está basado en la colaboración y sustituye las estrategias tradicionales, como las de llegar a un compromiso, obligar, ajustarse o evitar.

4.3. Conceptualización

4.3.1 Habilidades directivas

Las habilidades directivas hoy en día son muy importantes en una organización, ya que por medio de ellas depende la correcta toma de decisiones y el desenvolvimiento que el individuo presente ante los posibles obstáculos o retos que se puedan presentar.

Isabel Puchol & Luis Puchol (2016) afirma: “La toma de decisiones diferencia al directivo del que no lo es. En francés, una de las maneras de denominar al directivo es el décideur, esto es, el que decide, el decididor” (p. 149).

Isabel Puchol & Luis Puchol (2016) afirma: “La habilidad directiva presenta problemas para personas recientemente promovidas o que no tienen todavía mucha experiencia directiva, si el poder y la facultad de decidir van unidas, no se pueden ejercer” (p. 150).

Urquijo, Vivas & González (1998) expresan que “para lograr un aprendizaje significativo y autogestionado (propio del ámbito académico universitario) es necesario que el sujeto tenga una “actitud favorable” a aprender significativamente, y de esta manera podrá vincular lo que sabe con lo nuevo, buscando su familiaridad o relación” (p.19).

4.3.1.1 Desarrollo de autoconocimiento

Según los psicólogos es muy importante el conocerse, esto porque nos permitirá estar o sentirnos bien.

El autoconocimiento nos lleva a como dice su palabra poder conocernos más y saber cuáles son nuestros puntos débiles y fuertes, o en que estamos fallando y deberíamos de mejorar.

A través del mismo podemos saber qué nos importa, de qué forma comprendemos la realidad y que se tiene que SER o HACER para que cada día tenga sentido nuestra existencia.

Marina Navarro (2009) afirma: “Es la capacidad de responder quien soy yo, el conocimiento que tenemos de nosotros mismos. Es lo específico de la persona, consecuencia de sí mismo. Nos identificamos y evaluamos, no es fácil tener auto concepto claro” (p. 5).

4.3.1.2 Manejo del estrés personal

El término estrés proviene de la física y la arquitectura y se refiere a la fuerza que se aplica a un objeto, que puede deformarlo o romperlo. En la rama de la Psicología, estrés suele hacer referencia a ciertos acontecimientos en los cuáles nos encontramos con situaciones que implican demandas fuertes para el individuo, que pueden agotar sus recursos de afrontamiento.

Todos hemos sentido estrés en algún punto, y en el siglo XXI es algo que está afectando mucho al ser humano. Se trata de una reacción normal y saludable ante un cambio o desafío. Pero el estrés que continúa por más de algunas semanas puede dañar la salud e incluso causar la muerte.

Entre las habilidades que se deben de desarrollar el manejo del estrés es uno de los más difícil de tratar, volviéndose un reto diario, ya que en el mundo tan acelerado que vivimos, donde se nos demanda mucho, al no poder cumplir terminamos estresado.

La meta del manejo del estrés es desarrollar estrategias de afrontamiento eficaces que devuelvan al organismo a su estado de reposo tan pronto como sea posible.

“Las estrategias de manejo del estrés son estrategias de afrontamiento. Las personas con buenas estrategias de afrontamiento son menos propensas a presentar reacciones negativas ante el estrés” (Leukemia & Lymphoma society, 2018, p. 10)

4.3.1.3 Solución analítica y creativa de problemas

“La solución de problemas es una habilidad que se requiere para cada persona en casi todos los aspectos de su vida. El trabajo del directivo, en particular, es inseparablemente uno de solución de problemas” (Whetten & Cameron, 2005, p. 160).

Si no existieran los problemas en las organizaciones, no serían necesarios los directivos. Por lo tanto, es difícil concebir un directivo exitoso sin poseer la capacidad de tomar decisiones orientadas a la solución de problemas.

Whetten & Cameron, 2005: afirma: “La mayor parte de la toma de decisiones humanas, individual u organizacional, relacionan al descubrimiento y selección de alternativas satisfactorias; sólo en casos excepcionales se relaciona con el descubrimiento y selección de alternativas óptimas.” (p. 162).

4.3.1.4 Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo

Whetten & Cameron, 2005: afirma: “Las relaciones positivas también ayudan a que las personas tengan un mejor desempeño en su trabajo y en las actividades, y a que aprendan de manera más eficaz” (p. 238).

Las relaciones personales son muy importantes en cualquier ámbito de la vida, estas porque nos sirven para poder desenvolvernos en nuestro ambiente ya sea laboral o familiar.

El contar con personas a las cuales nos sepamos comunicar es muy positivo, ya que de allí dependerá nuestro desenvolvimiento, porque no se puede jalar una barca solo, se necesita de otros y para ello la comunicación juega un papel muy importante.

Las relaciones interpersonales positivas tienen muchas ventajas y pocas desventajas.

No es difícil entablar relaciones positivas con personas similares a nosotros, o con las que nos atraen o se comportan según nuestras expectativas. Sin embargo, cuando nos enfrentamos a individuos que son bruscos, poco agradables o que cometen muchos errores, es más difícil relacionarse con ellos.

4.3.1.5 Ganar poder e influencia

El prosperar hoy en día en los negocios se necesita ser fuerte, inteligente, competitivo, resistente, tenaz e intrépido. Para ser escuchado en el trabajo se tiene que hablar con convicción. Si se quiere dirigir un cambio, se necesita un plan de acción. Si se quiere mantener su trabajo en un mundo cada vez más competitivo, hay que demostrar diariamente cómo agrega valor a su compañía.

Ganar poder e influencia no es algo fácil, ni se consigue de un día para otro, cuesta mucho tiempo, pero realmente es algo que vale la pena.

Miguel Rosique (2015) afirma: “el poder es una herramienta clave en la gestión directiva. Y desconocida. El poder es lo que potencialmente permite a un directivo modificar el comportamiento de su equipo” (p. 25)

4.3.1.6 Motivación de los demás

“La motivación, hasta cierto punto, es medible, ya que es posible cuantificar la cantidad y calidad de recursos que una persona está dispuesta a sacrificar con tal de obtener un objetivo” (Perret, 2016, p. 17)

La motivación en una organización es muy importante, ya que es el motor para poder hacer bien las cosas que se nos asignan. Pero también es importante el motivas o empezar en los demás, claro que para lograr esto, debe estar motivada ella, primeramente, para luego hacerlo con los demás.

Esto se refleja en nuestro estado de ánimo y en la forma que vemos nuestro entorno, una persona motivada toda lo vera positivo y hará las cosas con entrega.

Es muy importante sentirse motivado, pero más gratificando motivar a otros.

4.3.1.7 Manejo de conflictos

Conflicto es conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin
Existen conflictos:

4.3.1.7.1 Conflictos intrapersonales

Este tipo de conflictos remite al conflicto interior con uno mismo. En diversas ocasiones, nos debatimos entre aquello que queremos y aquello que debemos, conviven en nosotros alternativas que se presentan como dilemáticas.

4.3.1.7.2 Conflictos interpersonales

Se refieren a los conflictos que existen entre dos o más personas porque existen intereses, necesidades, opiniones, y valores opuestos; o bien aspectos socio emocionales que les generan conflictos.

4.3.1.7.3 Conflictos organizacionales

Estos tienen lugar entre las diferentes áreas u objetivos aparentemente contrapuestos.

Entre los principales desafíos con los que se encuentran los líderes de equipo en las empresas, destaca la gestión y resolución de conflictos. Los responsables de todo tipo de compañías deben estar preparados para mediar este tipo de situaciones a fin de resolver imprevistos antes de que se compliquen.

Edmundo Barón (2006) afirma: “El manejo adecuado del conflicto instituye procedimientos para mejorar las tareas y relaciones entre los miembros de la organización. De esta manera, mejora la calidad servicio, reduce costos, eficacia liderazgo, genera ideas, trabajo en equipo” (p. 9).

4.3.1.8 Facultamiento y delegación

“Significa proporcionar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellos deseen, más que hacerlos que hagan lo que [el directivo] quiere.” (Whetten & Cameron, 2005, p. 401).

Por otro lado, la delegación es aquella facultad que tiene el jefe o directivo de asignar funciones a sus empleados, pero de una manera profesional, respetuosa y equitativa.

También es un punto muy delicado la delegación, ya que se debe de tener sumo cuidado a quien se le brindaran responsabilidades.

Sugerencias para una delegación efectiva

1. Empezar con la finalidad en mente
2. Delegar por completo
3. Permitir la participación
4. Empatar la autoridad con la responsabilidad
5. Trabajar con la estructura organizacional

4.3.1.9 Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo

En toda organización los equipos efectivos tienen miembros interdependientes, ayudan a los miembros a ser más eficientes trabajando juntos más que solos, funcionan tan bien que crean su propio magnetismo y no siempre tienen el mismo líder (la responsabilidad se puede ir turnando), los miembros se cuidan y se interesan por los demás, alientan y animan al líder y viceversa.

Esto se ha convertido en algo muy importante en el cual ponen mucho énfasis en las empresas, a tal grado que al momento abrirse una plaza vacante, la mayoría mencionan el trabajo en equipo.

Según expertos un grupo es "un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común". Lo que comparten puede ser tan insignificante como el deseo de subir a un ómnibus. En cambio, un equipo es "un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común".

Luis Forero (2006) afirma: “Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista” (p. 3).

Esto lo hace, por el motivo que es más fácil culminar algo con éxito, si se trabaja en conjunto apoyándose uno al otro, en comparación de si se trabaja por sí solo.

4.3.1.10 Liderar el cambio positivo

Esto no es algo fácil, aun así, hay líderes o directivos, que lo hacen de una manera correcta. Para liderar de una forma positiva se necesita que la persona lo sea, ya que no es algo de decir, sino de actuar.

Es algo con lo que estamos en constante movimiento. Lo que ayer era ya hoy no existe. Todo cambia como los métodos de trabajo, políticas, reglas y también cambian las personas, etc.

Liderar un cambio positivo difiere del hecho de liderar el cambio habitual de una organización y requiere de un conjunto de habilidades especiales.

Hay que estar abiertos a los cambios, pero estos deben de ser positivos, para que no afecten a las organizaciones, ni a las personas. No se debe de ser egoísta al momento de implementarlos.

5. METODOLOGÍA Y PROCESO

5.1 Enfoque de la investigación y Métodos

5.1.1 Congruencia metodológica

Con el fin de organizar cada una de las etapas desarrolladas en el proceso de elaboración del presente Proyecto de Graduación y, a su vez, demostrar la coherencia entre las variables incluidas desarrolladas, se presenta a continuación la tabla de Congruencia Metodológica.

Tabla 5.1

Congruencia Metodológica

Título	Objetivo General	Objetivos Específicos	Preguntas de Investigación
Perfil de Habilidades Directivas de los Estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa.	Realizar un análisis del perfil de las habilidades directivas de los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC), fundamentado en las habilidades personales (desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés personal y solución analítica y creativa de problemas), habilidades interpersonales (establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y manejo de conflictos) y habilidades de grupo (facultamiento y delegación, formulación de equipos efectivos y trabajo en equipo y liderar el cambio positivo) para proporcionar información acerca del perfil de habilidades directivas.	O1. Determinar el nivel de autoconocimiento de los estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa.	P1. ¿Qué nivel de autoconocimiento tienen los estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa?
		O2. Identificar las principales fuentes generadoras de estrés personal en los estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa.	P2. ¿Cuáles son las principales fuentes generadoras de estrés personal para los estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa?
		O3. Determinar cuántos estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa aplican soluciones analíticas y creativas a los problemas que se les presentan.	P3. ¿Cuál es el porcentaje de estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa que aplican soluciones analíticas y creativas a los problemas que se les presentan?
		O4. Identificar las dificultades que tienen los estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa para establecer relaciones mediante una comunicación de apoyo.	P4. ¿Cuáles son las dificultades que encuentran los estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa para establecer relaciones mediante una comunicación de apoyo?
		O5. Enumerar las principales características de los estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa que están dispuestos a ganar poder e influencia.	P5. ¿Cuáles son las características que describen a los estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa que están dispuestos a ganar poder e influencia?
		O6. Examinar las cualidades en común que tienen los estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa que sirven como motivación para los demás.	P6. ¿Qué cualidades de las que poseen los estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa sirven como motivación para los demás?
		O7. Dar a conocer las estrategias más recomendadas para el manejo de conflictos de los estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa.	P7. ¿Cuáles son las estrategias más recomendadas para el manejo de conflictos de los estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa?

		O8. Determinar las dimensiones de los elementos de facultamiento y delegación identificadas en los estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa.	P8. ¿Cuáles son las dimensiones de los elementos del facultamiento y delegación identificadas en los estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa?
		O9. Determinar la disposición que muestran los estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa con respecto a la formación de equipos efectivos y trabajo en equipo.	P9. ¿Cuál es el comportamiento de los estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa con respecto a la formación de equipos efectivos y trabajo en equipo?
		O10. Determinar los tipos de liderazgo que predominan en los estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa y que les permiten liderar el cambio positivo.	P10. ¿Cuáles son los tipos de liderazgos identificados entre los estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa?

Fuente: Propia

5.1.2 Operacionalización de variables

Solis, (2013), afirma que: el paso de una variable teórica a indicadores empíricos verificables y medibles e ítems o equivalentes se le denomina Operacionalización. (Citado por Hernández, Sampieri, 2014, p. 211)

Hernández, Sampieri (2104) afirma: “La operacionalización se fundamenta en la definición conceptual y operacional de la variable. Cuando se construye un instrumento, el proceso más lógico para hacerlo es transitar de la variable a sus dimensiones o componentes, luego a los indicadores y finalmente a los ítems o reactivos y sus categorías” (p, 211).

Tabla 5.2

*Operacionalización de variables***Habilidades Personales**

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Items (Cuestionario)
1. Desarrollo del autoconocimiento	Capacidad de introspección que tenemos de nosotros mismos, la cual nos ayuda a diferenciarnos de los demás y lograr nuestro máximo potencial y desarrollo personal. El autoconocimiento es esencial para el funcionamiento productivo personal e interpersonal, así como, para comprender a los demás y mostrar empatía hacia ellos y, especialmente, es importante para convertirnos en directivos o individuos de éxito.	Forma de determinar el nivel de autoconocimiento que poseen los estudiantes, y obtener información verificable, predecible y controlable mediante la identificación de su línea sensible, su nivel de inteligencia emocional, el conocimiento de sus valores personales y de su nivel de madurez moral, su estilo cognoscitivo (percepción, respuesta e interpretación de la información) y su orientación hacia el cambio.	1. Inteligencia Emocional. 2. Valores personales. 3. Estilo Cognoscitivo. 4. Orientación hacia el cambio	Pregunta 1.1 Pregunta 1.2 Pregunta 1.3 Preguntas 1.4
2. Manejo del estrés personal	Valoración sincera de cómo reaccionamos los individuos frente a situaciones que suceden en un ambiente caracterizado por fuerzas reforzadoras o contrarias (es decir, diferentes tipos de estrés), fuerzas que actúan para estimular o inhibir el desempeño que desea el individuo. Los niveles de estrés gestionados de forma incorrecta pueden causar estragos en nuestras mentes, cuerpos, emociones y conductas.	Identificación de las principales fuentes generadoras de estrés en los estudiantes, mediante las estrategias de eliminación de factores estresantes, desarrollo de elasticidad y manejo del estrés a corto plazo.	1. Administración eficiente del tiempo. 2. Desarrollo de relaciones sociales. 3. Manejo del estrés a corto plazo.	Pregunta 2.1 Pregunta 2.2 Preguntas 2.3
3. Solución analítica y creativa de problemas	Habilidad indispensable en casi todos los aspectos de nuestra vida que brinda una solución óptima o ideal al problema. Particularmente, en el trabajo de un directivo siempre está implícita la solución de problemas, por lo que, es difícil pensar que un	Manera de medir la aplicación de soluciones analíticas y creativas a problemas por los estudiantes, mediante el incremento de la destreza en la solución analítica de problemas, reconocimiento de bloqueos conceptuales	1. Destreza en la solución analítica de problemas.	Pregunta 3.1
			2. Nivel de bloqueos conceptuales personales.	Pregunta 3.2

	apersona incompetente para resolver problemas tenga éxito como director.	personales, mejoramiento de la creatividad al superar los bloqueos conceptuales y fomento de la innovación entre los demás.	3. Creatividad al superar bloqueos.	Preguntas 3.3
--	--	---	-------------------------------------	---------------

Habilidades interpersonales

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Items (Cuestionario)
4. Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo	Es el uso de la comunicación interpersonal de manera precisa y honesta, especialmente en circunstancias difíciles, generando positivismo, sentimientos de confianza, apertura y apoyo. Las relaciones interpersonales basadas en comunicación de apoyo, influyen en el desarrollo de las actividades y cumplimiento de objetivos, ya que el estado de ánimo alegre que transmite una persona o grupo de personas se convierte en energía positiva.	Es la manera de cómo aplicar una comunicación efectiva y de apoyo en el individuo o grupo de personas, y con esto logra una mayor satisfacción y confianza al momento del desempeño de sus actividades.	1. Transmitir positivismo. 2. Comunicación efectiva. 3. Desarrollo de confianza.	Pregunta 4.1 Pregunta 4.2 Preguntas de la 4.3
5. Ganar Poder e influenciar	Identificar el uso del poder para influir en el comportamiento, aplicar la autoridad sobre otros o ser capaz de hacer que las cosas sucedan, El poder de un individuo dentro de una organización se base en los atributos personales y las características del puesto. Influir para asegurar el consentimiento de los demás y así trabajar en conjunto, en aras de alcanzar un objetivo, siendo que el poder sin influencia no es suficiente.	Consiste en fusionar el poder y la influencia, y aplicarla de manera responsable para lograr un comportamiento tal, que la persona se desenvuelva en función del cumplimiento de trabajos excepcionales.	1. Ser autodidacta. 2. Tener empatía 3. Influencia.	Pregunta 5.1 Pregunta de la 5.2 Pregunta 5.3
6. Motivación de los demás	La causa del desempeño laboral deficiente es la falta de motivación. La motivación, hasta cierto punto, es medible, ya que es posible cuantificar la	Implica lograr que exista aumento de la satisfacción y la productividad en el ámbito personal y laboral, esto, en función de	1. Visión personal. 2. Nivel de satisfacción.	Pregunta 6.1 Pregunta 6.2

	cantidad y calidad de recurso que una persona está dispuesta a sacrificar con tal de obtener un objetivo. La motivación representa el deseo y el compromiso de un empleado para desempeñarse, y se manifiesta en un esfuerzo relacionado con el trabajo.	implementar la motivación como una habilidad para lograr un crecimiento.	3. Motivar	Pregunta 6.3
7. Manejo de conflictos	El conflicto es un conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin. En los principales desafíos con los que se encuentran los líderes de equipo en las empresas, se destaca la gestión y resolución de conflictos, se debe estar preparado para mediar este tipo de situaciones a fin de resolver imprevistos antes de que se compliquen.	Identificar a tiempo el inicio de un conflicto y operándolo bajo normas establecidas en función mejora de las relaciones.	1. Manejo de la conciliación. 2. Manejo de canales de comunicación. 3. Saber escuchar.	Pregunta 7.1 Pregunta 7.2 Pregunta 7.3

Habilidades de Grupo

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Items (Cuestionario)
8. Facultamiento y delegación	Facultamiento y delegación es proporcionar libertad a las personas para que puedan realizar su trabajo de una manera más exitosa y dejar que tomen sus propias decisiones, establezcan metas, para que logren los resultados deseados. El facultamiento se vuelve esencial cuando se delegan responsabilidades y se cede el control.	Implica una relación de confianza entre el directivo y sus empleados, donde se genera autoeficacia, autodeterminación, consecuencia personal y significado. Todo esto encaminado a los resultados positivos de la empresa.	1. Delegar autoridad y responsabilidad. 2. Libertad a sus subordinados. 3. Confiar en las personas. 4. Acuerdos mutuos.	Pregunta 8.1 Pregunta 8.2 Pregunta 8.3 Pregunta 8.4
9. Formación de Equipos y trabajo en equipo.	Los equipos efectivos tienen miembros interdependientes, ayudan a los miembros a ser más eficientes trabajando juntos más que solos, funcionan tan bien que crean su propio magnetismo y no	Forman equipos eficientes y capaces de enseñar a otros a trabajar en conjunto, con el fin de desarrollar las actividades de una manera más fácil y recibiendo apoyo entre	1. Incentivar a las personas hacer bien las cosas. 2. Capacitar y desarrollar a las personas.	Pregunta 9.1 Pregunta 9.2

	siempre tienen el mismo líder.	ellos mismos.	3. Habilidad para trabajar bien en colaboración con otras personas.	Pregunta 9.3
10. Liderar el cambio positivo	Liderar un cambio positivo difiere del hecho de liderar el cambio habitual de una organización y requiere de un conjunto de habilidades especiales. Esto significa que se utiliza un evento para dar a conocer un cambio positivo o un nuevo futuro.	Implica un cambio de mentalidad en el líder o en la organización, para que pueda ser transmitido a los demás y los resultados finales sean favorables.	1. Orientar a las personas hacer lo bueno. 2. Proporcionar realimentación. 3. Definir objetivos y metas. 4. Evaluar el desempeño.	Pregunta 10.1 Pregunta 10.2 Pregunta 10.3 Pregunta 10.4

5.1.3 Métodos

Para la presente investigación, y con el fin de aprovechar las fortalezas de la investigación cualitativa y la investigación cuantitativa, se ha decidido utilizar un enfoque mixto, en el que se combinan ambos tipos de indagación e implica la recolección, análisis e integración de los datos cuantitativos y cualitativos, bajo un diseño no experimental de tipo transversal.

Hernández Sampieri (2007) afirma que: “Gracias al desarrollo de los métodos mixtos, y la ahora posibilidad de hacer compatibles los programas de análisis cuantitativo y cualitativo, muchos de los datos recolectados por los instrumentos más comunes pueden ser codificados como números y también analizados como texto” (p. 582).

Por lo anterior, se diseña para esta investigación una encuesta (cuestionario con preguntas abiertas) que permite la posibilidad de efectuar una codificación numérica y de análisis como texto de la información recolectada.

Para analizar los datos, en los métodos mixtos el investigador confía en los procedimientos estandarizados cuantitativos (estadística descriptiva e inferencial) y cualitativos (codificación y evaluación temática), además de análisis combinados. El análisis de los datos en los métodos mixtos se relaciona con el tipo de diseño y estrategia elegidos para los procedimientos; y tal como hemos comentado, el análisis puede ser sobre los datos originales (“en bruto, “crudos”) y/o puede requerir de su transformación. La diversidad de posibilidades de análisis es considerable en los métodos mixtos, además de las alternativas conocidas que ofrecen la estadística y el análisis temático. (Hernández Sampieri et al., 2007, p. 586)

5.2 Población y Tipo de Muestra

5.2.1 Población

García Romero (1999) menciona que se llama población o universo al conjunto de elementos que tiene una o varias características similares y sobre los que se desea hacer una investigación. Solo en casos excepcionales resulta de interés o se está en posibilidades de estudiar a todos los individuos que forman un universo.

Fracica (1988), afirma que: La población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como un conjunto de todas las unidades de muestreo. (Citado por Bernal, Cesar, 2010, p. 176).

También, Hernández Sampieri (2014) afirma: “Las poblaciones deben situarse claramente por sus características de contenido, lugar y tiempo” (p, 174)

De igual forma, Jany (1994), población es: La totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia o bien unidad de análisis. (Citado por Bernal Cesar, 2010, p. 176). Según el Centro Universitario Tecnológico de Unitec (CEUTEC) para el mes de mayo del año 2020, este centro universitario cuenta con un total de 634 estudiantes en el área de Tegucigalpa, mismos que tienen ya cursado un 50% de su carrera de Administración de Empresas.

5.2.2 Tipo de Muestra

En la presente investigación, el tipo de muestreo a utilizar es muestreo no probabilístico por conveniencia, de acuerdo al interés de la investigación.

Somer & Somer (2001), afirma que: La muestra no probabilística no representa con exactitud a la población. Sin embargo, resulta satisfactoria, y hasta deseables, para ciertos propósitos de investigación. Con mayor frecuencia obedecen a la imposibilidad de que los investigadores obtengan muestras representativas. (Citado por Cruz del Castillo, 2014, p. 108).

También, Hernández, Sampieri (2014) afirma: “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador” (p. 176).

5.2.3 Muestra

Bernal, Cesar (2010) afirma que: “Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuara la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p. 177).

También Hernández, Sampieri (2014) afirma: “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 175).

La fórmula utilizada para el cálculo de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 N P Q}{(N - 1) \times E^2 + Z^2 P Q}$$

n = Tamaño de la muestra

N = Total de la población

Z = Valor crítico correspondiente a un coeficiente de confianza del cual se desea hacer la investigación

P = Proporción proporcional de ocurrencia de un evento

Q = Proporción proporcional de no ocurrencia de un evento

E = Error muestral

Cálculo para Tegucigalpa y Comayagüela

Desarrollo:

$$N = 634$$

$$Z = 1.65$$

$$P = 0.5$$

$$Q = 0.5$$

$$E = 0.075$$

$$n = 121$$

Tabla 5.3

Estimación de número de alumnos

Datos	Fórmula
N = 634 Z = 1.65 P = 0.5 Q = 0.5 E = 0.075 n = 121	$n = \frac{Z^2 N P Q}{(N - 1) \times E^2 + Z^2 P Q}$
	$n = \frac{(1.65)^2 (634)(0.50)(0.50)}{(634 - 1)(0.075)^2 + (1.65)^2 (0.50)(0.50)}$
	n= 121

5.3 Unidad de Análisis y Respuesta

Lucio, (2014) indica que "... para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de muestreo/análisis (si se trata de individuos, organizaciones, periodos, comunidades, situaciones, piezas producidas, eventos, etc.). Una vez definida la unidad de muestreo/análisis se delimita la población." (p. 173)

Adicionalmente, según Paredes Heller (2012) "la unidad de respuesta está conformada por conteo o cantidades, como ser unidades, lempiras, dólares, % metros, centímetros, °C, entre otros". (Manual para la redacción de tesis, p. 34).

Basado en lo anterior, la investigación del presente Proyecto de Graduación se realizó a los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa, tomando como unidad de respuesta, en la categoría de "individuos", a ciento veintiuno (121) estudiantes

con el 50% aprobado de su carrera de Administración de Empresas, quienes fueron nuestro objeto específico de estudio y el objeto de interés en la presente investigación.

5.4 Técnicas e instrumentos aplicados

Para la investigación la encuesta será una herramienta importante, utilizando la técnica de muestreo no probabilístico, por medio de ella se podrá recolectar los datos necesarios, generando estos los resultados deseados, para poder realizar el análisis.

La encuesta es un método descriptivo, por medio de ella podemos evaluar características de una población como preferencias, hábitos, necesidades y habilidades personales o gerenciales.

5.4.1. Instrumentos

Para la recolección de datos se elaboró un cuestionario online para los estudiantes de administración de empresas de CEUTEC, a partir de las variables independientes e indicadores.

5.4.2. Administración del Instrumento

Se aplicará a un determinado número de estudiantes de la universidad CEUTEC, que actualmente cursan el 50% o más de la carrera y que viven en Tegucigalpa y Comayagüela.

5.4.3. Cuestionario

El instrumento o cuestionario se ha diseñado de la siguiente manera: en escalas de Likert, selección única y preguntas cerradas, el cual se estará aplicando a estudiantes que cursan la carrera de administración de empresas.

5.5 Fuentes de información

Cuando realizamos revisión de la literatura esta debe de ser de forma selectiva y dinámica, debido a que continuamente están surgiendo publicaciones acerca de los avances en distintos campos del conocimiento humano en torno a un tema determinado. Una fuente de información es todo aquello que nos proporciona datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento. Las fuentes de información son un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso a la información.

5.5.1 Fuente Primaria

Este tipo de fuentes contienen información original es decir son de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluado por otra persona.

Del Cid, Alma (2007) afirma que “Las fuentes de información primaria son tan variadas como los temas y enfoques de investigación. Dentro de estas podemos citar como ejemplo: empresarios, empleados, representantes de asociaciones, vecinos de la comunidad, profesores, estudiantes, gerentes, alcaldes, etcétera” (p. 72)

“Las fuentes primarias de información son directas y las que proporcionan información de primera mano. Su utilización permite conocer tal y como suceden en la realidad. Dependiendo del tipo de investigación algunas veces habrá que observar fenómenos o comportamientos, otras habrá que entrevistar a las personas directamente involucradas” (Del Cid, Alma, 2007, p. 71)

5.5.2 Fuentes Secundarias

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

Del Cid, Alma (2007) afirma que: “se refiere a información obtenida de datos generados con anterioridad, es decir, no se llega directamente a los hechos, sino que se estudia a través de los que otros han escrito” (p. 70).

Kinnear y Taylor, (1998) señala que: la consecuencia de datos secundarios debería ser el primer paso en la búsqueda de la información. (Citado por Del Cid, Alma, 2007, p. 70).

“El internet es un recurso muy valioso, pues mediante una búsqueda completa se puede obtener recursos de diferentes investigaciones relacionada con el tema. Ejemplo de fuentes secundarias son: documentos institucionales, documentaciones periódicas como revistas, boletines, informes, censos, noticias etcétera” (Del Cid, Alma, 2007, p. 70).

5.5.3 Fuentes Utilizadas

1. No se utilizó ningún tipo de fuente secundaria.
2. La fuente primaria utilizada fue una encuesta a estudiantes de la carrera de Administración de empresas con un mínimo del 50% de clases aprobadas.

5.6 Cronograma de trabajo

Tabla 5.4

Cronograma de actividades

No.	Actividad	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Final	Duración
1	Formación del grupo de trabajo para tesis.	German, Orfa y Lesvia.	20-04-20	20-04-20	1 día
2	Planteamiento del problema de investigación.	German, Orfa y Lesvia.	01-05-20	07-05-20	1 semana
3	Marco teórico del documento.	German, Orfa y Lesvia.	11-05-20	22-05-20	2 semanas
4	Definición de la metodología de la investigación.	German, Orfa y Lesvia.	25-05-20	31-05-20	1 semana
5	Levantamiento de datos, análisis de resultado y presentación.	German, Orfa y Lesvia.	01-06-20	12-06-20	2 semanas

6 RESULTADOS Y ANÁLISIS

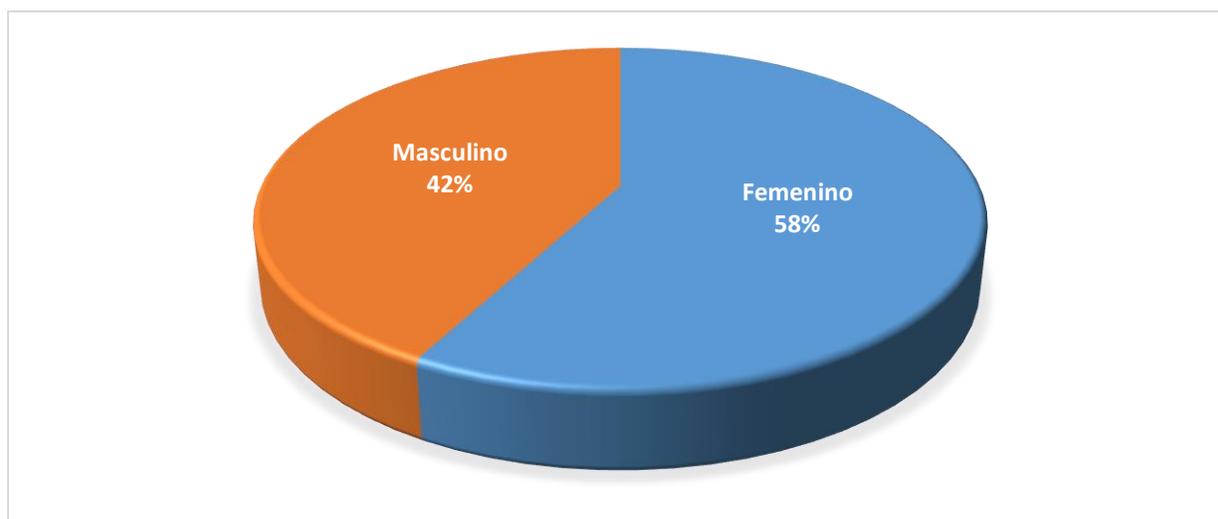


Gráfico 6.1 Género de la Población Encuestada.

El 58% de la comunidad estudiantil encuestada es del género femenino, mientras que el 42% pertenece al género masculino.



Gráfico 6.2 Edad de la Población Encuestada.

El 37% de los encuestados representan las edades entre los 32 y 45 años, el 31% representa las edades entre los 25 y 31 años, el 30% está representado entre los 18 y 24 años, mientras que un 2% representa alumnos mayores de 45 años.

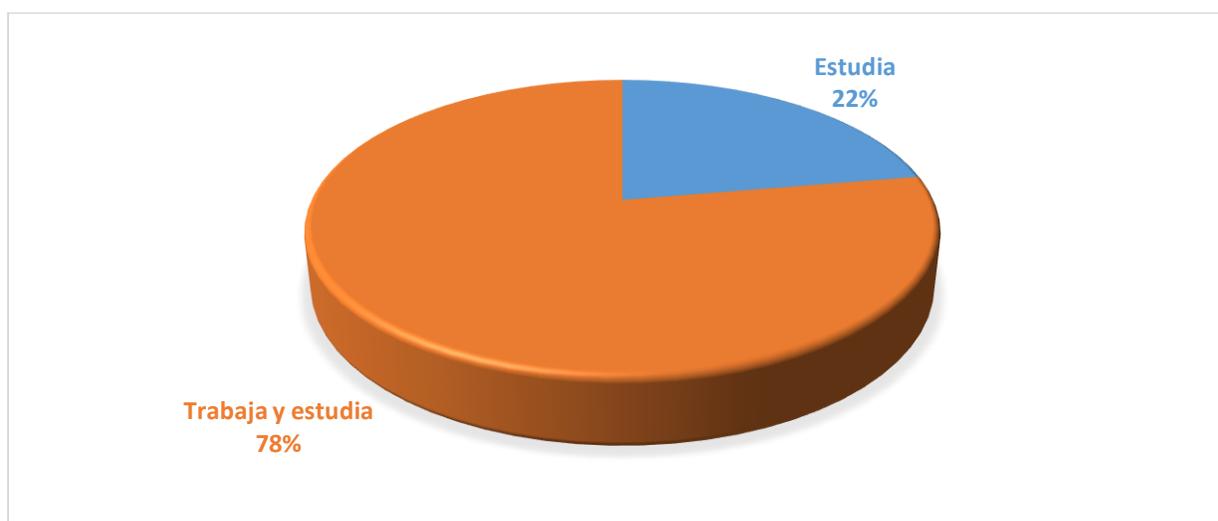


Gráfico 6.3 Ocupación de la población encuestada.

El 78% de los estudiantes encuestados trabajan y estudian, mientras que un 22% únicamente estudia.

6.1 Desarrollo del autoconocimiento.

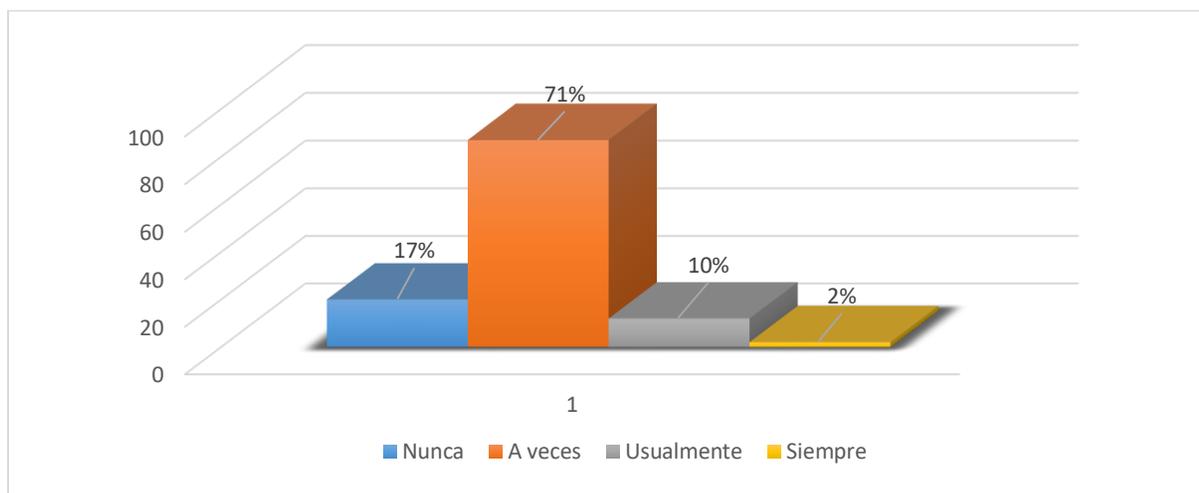


Gráfico 6.4 Inteligencia Emocional como la Capacidad de Manejarse a uno Mismo y de Manejar las Relaciones con los Demás

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 71% de los encuestados indicó que a veces se molesta y se pone a la defensiva cuando recibe comentarios negativos de otros sobre su persona, comparado con el restante 29%, resultante de la sumatoria de los demás porcentajes obtenidos (17% nunca, 10% usualmente y 2% siempre).



Gráfico 6.5 Valores Personales que Plantean Estándares Deseables de Comportamiento para Lograr un Fin

Un considerable 72% de la muestra reflejó tener clara su escala de valores, un 19% respondió que usualmente, el 7% reflejó que a veces y un 2% contestó que nunca, lo cual es favorable ya que, el conocer su escala de valores tiene implicaciones prácticas relevantes para la toma de decisiones éticas y permite un comportamiento más humano hacia las demás personas.

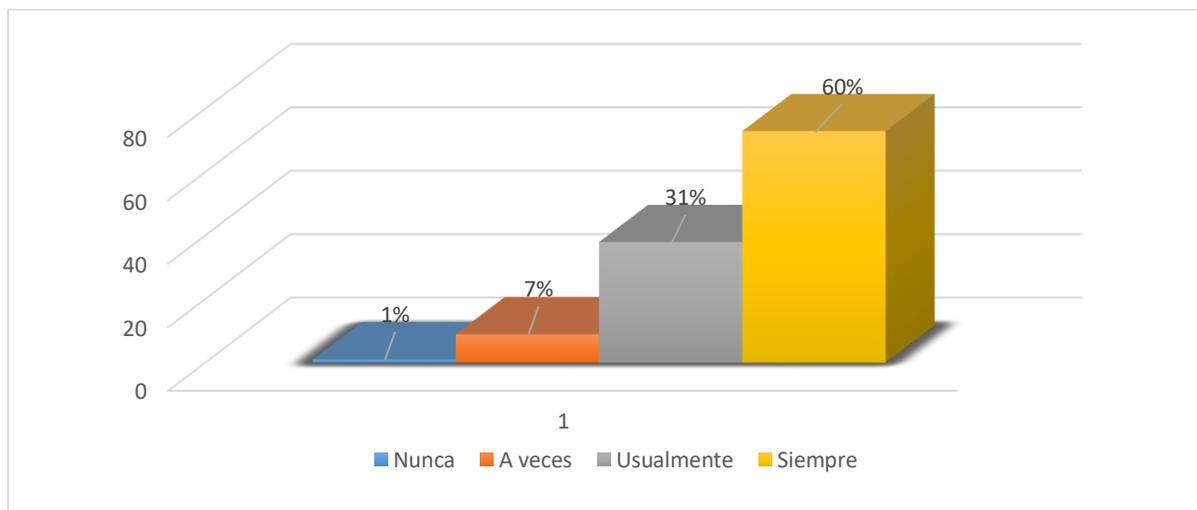


Gráfico 6.6 Estilo Cognoscitivo y la Inclinación hacia la Información y el Aprendizaje

Las respuestas de los encuestados reflejaron que un 60% siempre se asegura que la información presentada en sus trabajos sea verídica y confiable, apenas el 31% indicó que usualmente lo hace, el 7% indicó que a veces y apenas un 1% dijo que nunca hacerlo.



Gráfico 6.7 Estilo Cognoscitivo y su Orientación hacia el Cambio

En cuanto a la orientación hacia el cambio, el 54% de la muestra indicó siempre estar entusiasmado ante los retos que los cambios le plantean, un 30% reflejó que usualmente, un 15% que a veces y el 1% señaló que nunca se entusiasma ante los cambios y sus retos.

6.2 Manejo del estrés personal.

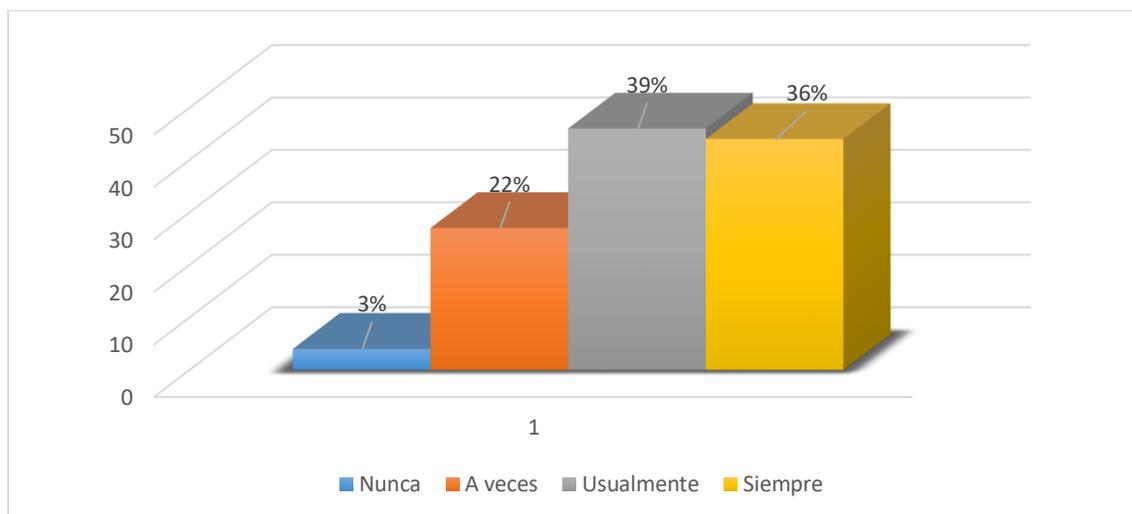


Gráfico 6.8 Administración Eficiente del Tiempo Mediante la Eliminación de Factores Estresantes

Con respecto a la administración eficiente del tiempo, el 39% indicó que usualmente prioriza sus actividades según el nivel de importancia, el 36% señaló que siempre lo hace, un 22% afirmó que a veces lo hace y un 3% respondió que nunca.

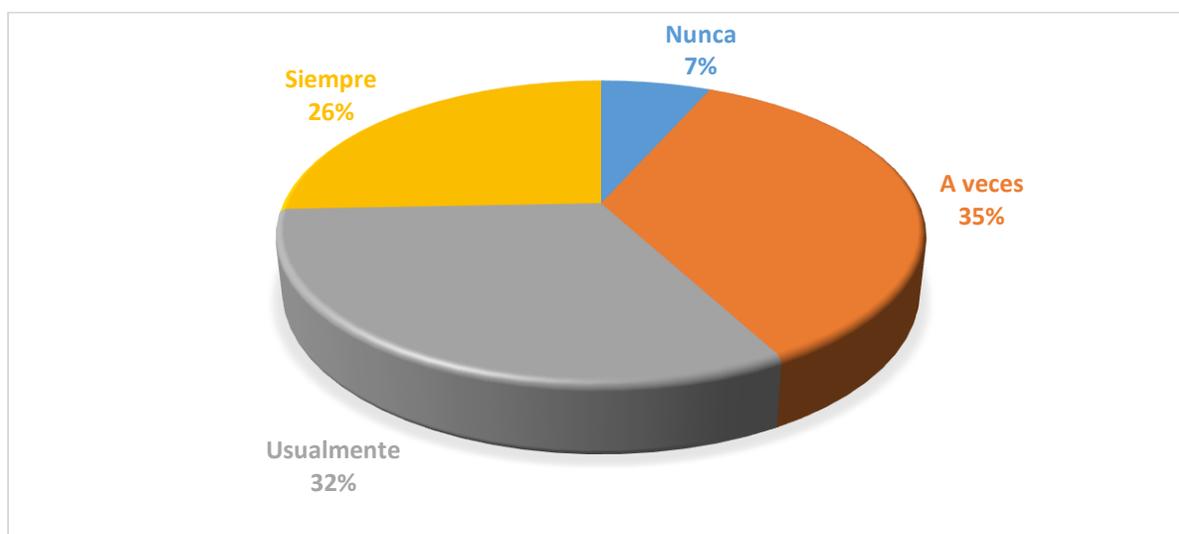


Gráfico 6.9 Desarrollo de Relaciones Sociales para Facilitar el Manejo de los Sucesos Estresantes.

Con respecto al desarrollo de relaciones sociales, como estrategia de eliminación de factores estresantes, el 35% señaló que mantiene relaciones abiertas y de confianza con personas con las que puede compartir sus frustraciones, el 32% indicó que usualmente, el 26% reflejó que siempre y el 7% respondió que nunca.

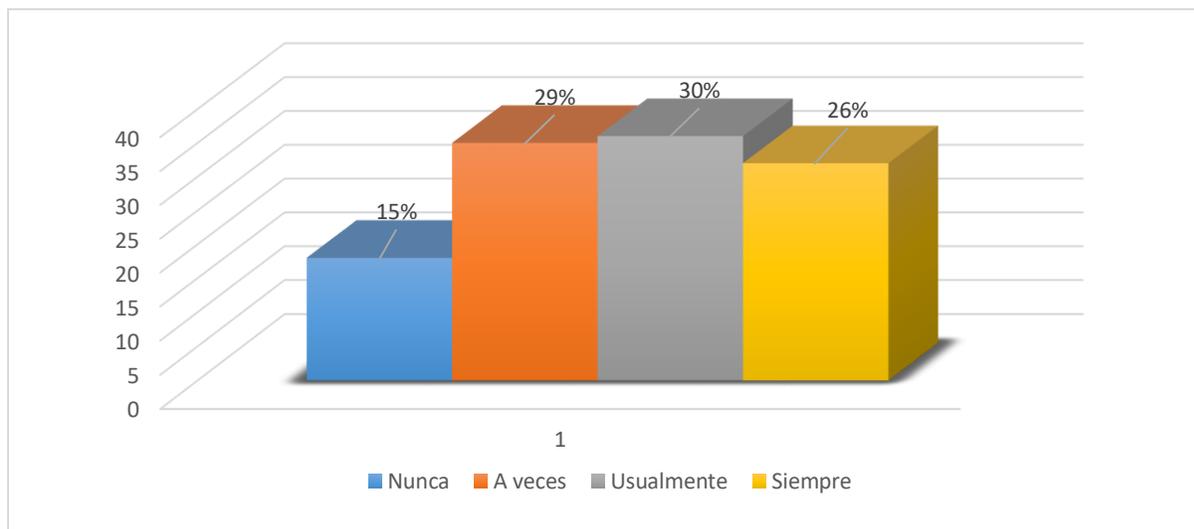


Gráfico 6.10 Manejo del Estrés a Corto Plazo para el Alivio Temporal de los Síntomas del Estrés.

Relacionado con el manejo del estrés a corto plazo, se consultó a los encuestados si tienen al menos una técnica de relajación a corto plazo que les ayude a liberar el estrés, a lo que el 30% respondió que usualmente, el 29% a veces, el 26% siempre y el 15% nunca.

6.3 Solución analítica y creativa de problemas.

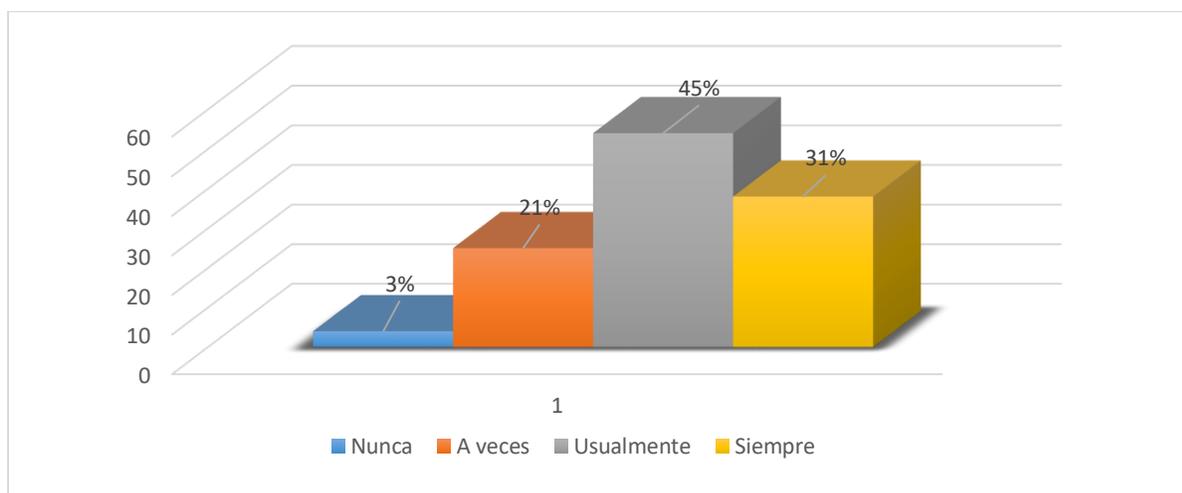


Gráfico 6.11 Destreza en la Solución Analítica de Problemas para la Generación de Múltiples Alternativas.

Con el fin de determinar la destreza de los estudiantes en cuanto a la solución analítica de problemas, se les consultó si, al momento de encontrar un problema tratan de generar más de una solución en lugar de señalar una solución evidente, a lo que un 45% respondió que lo hacen usualmente, el 31% que siempre, el 21% indicó que a veces y el 3% no lo hace nunca.

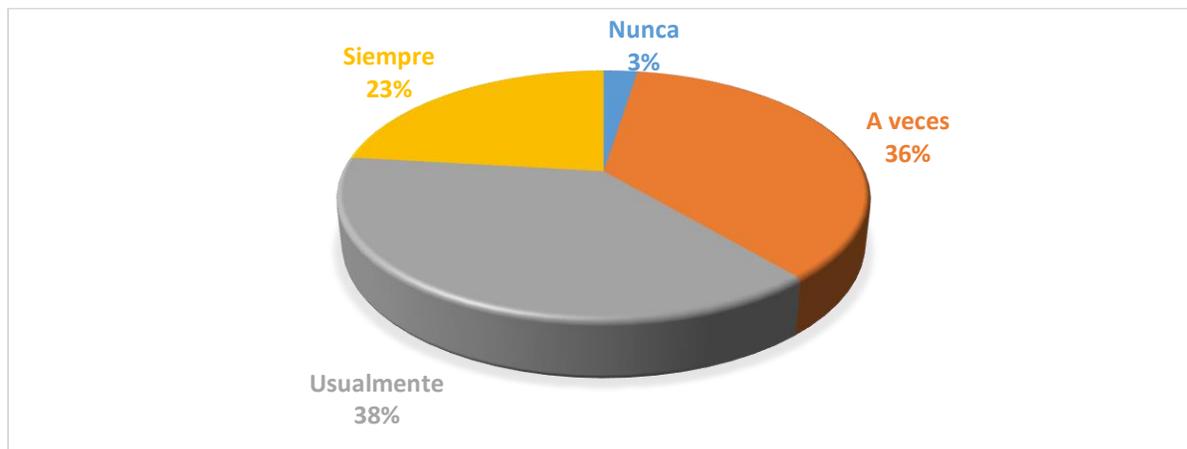


Gráfico 6.12 Nivel de Bloqueos Conceptuales Personales como Principales Obstáculos Mentales en la Definición y Solución de Problemas.

Con relación al nivel de reconocimiento de bloqueos conceptuales personales, se consultó si los encuestados buscan mantener un diálogo abierto con aquellos que no están de acuerdo con ellos, a lo que el 38% respondió que usualmente, un 36% a veces, el 23% siempre y el 3% respondió que nunca.

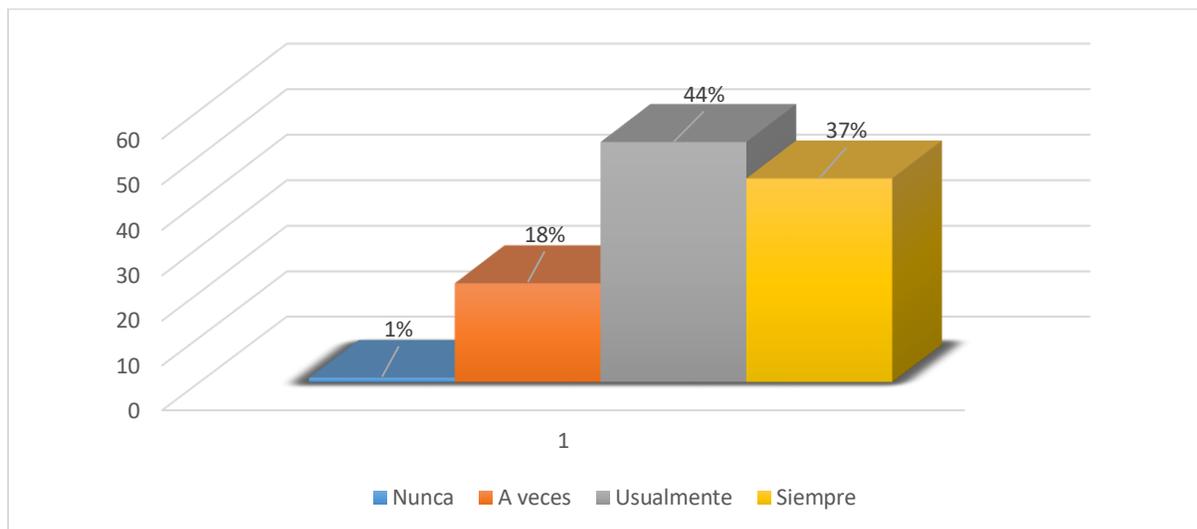


Gráfico 6.13 Creatividad al Superar Bloqueos como una de las Etapas del Pensamiento Creativo en la Solución Creativa de Problemas.

Al medir el nivel de creatividad de los encuestados para superar bloqueos, se consultó si disfrutaban explorar múltiples opciones para la solución de problemas y no quedarse con una sola opción, el 44% respondió que usualmente, el 37% siempre, el 18% indicó que a veces y el 1% nunca.

6.4 Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo.

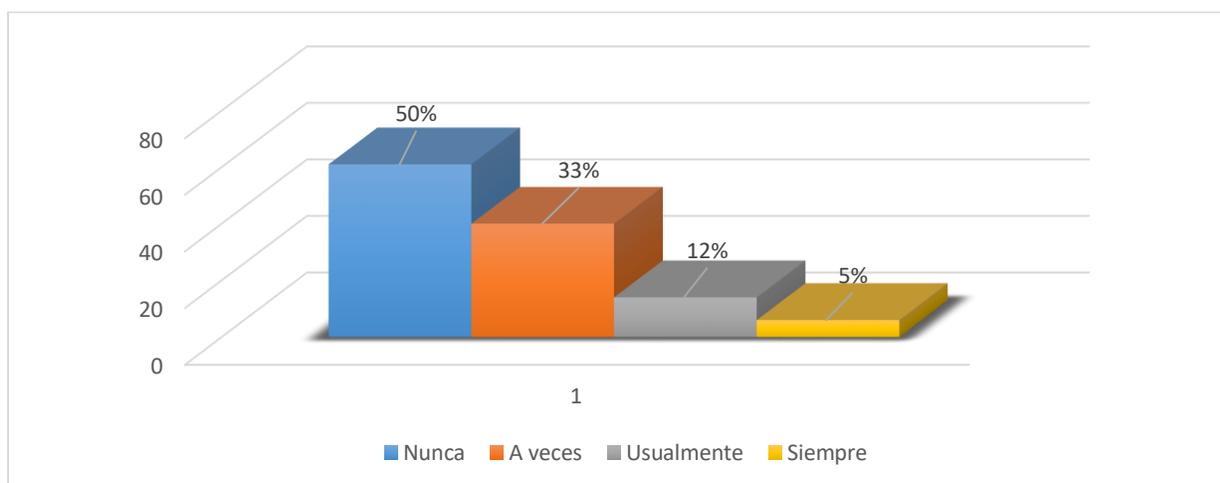


Gráfico 6.14 Transmitir positividad en momentos difíciles.

Al momento de transmitir positividad, el 50% de los encuestados indican que nunca habla sobre aspectos que pueden afectar a la persona, apenas un reducido 17% (12% usualmente y 5% siempre) entra en detalles de los aspectos negativos, un 33% afirma que a veces lo hace.

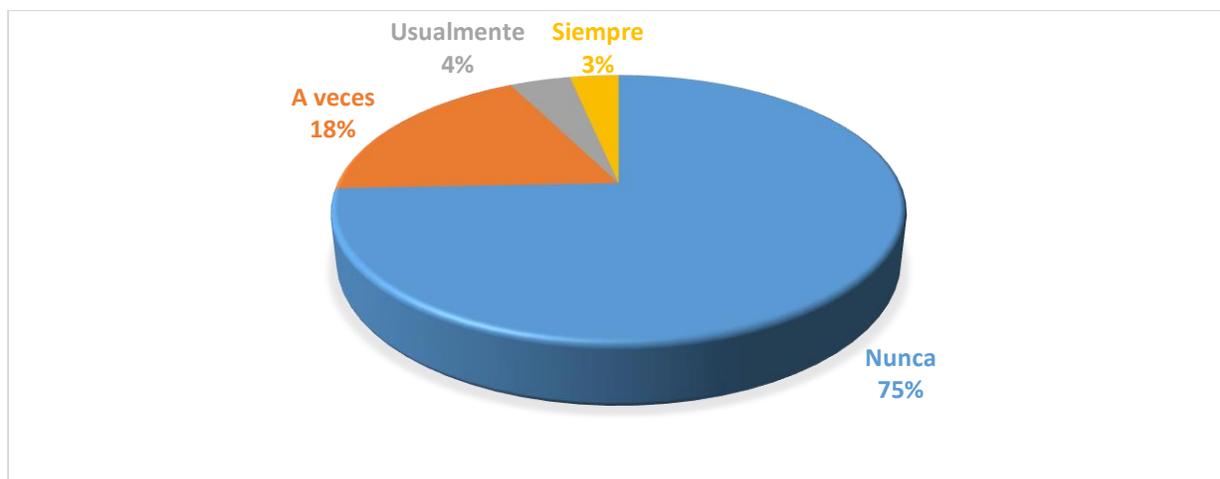


Gráfico 6.15 Comunicación efectiva aplicando el saber escuchar.

El 75% afirma nunca le diría que no le interesa el tema, es decir lo escucharía, un 18% afirma que a veces le comunicarían que el tema no le interesa, mientras un 4% dice que usualmente le diría que el tema no es de su interés, apenas un 3% le indica que realmente no le interesa.

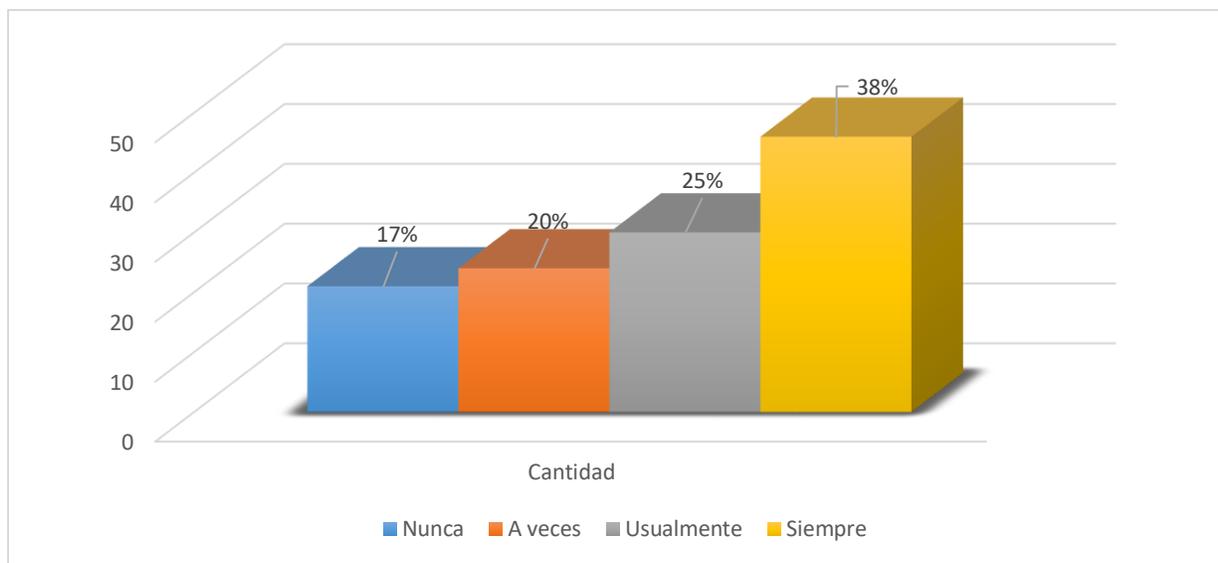


Gráfico 6.16 Desarrollo de confianza en situaciones complejas o embarazosas.

Un 38% indica que puede tener un rápido desarrollo de confianza ante los demás, por situaciones embarazosas, un 25% expresa que usualmente expone su situación, un 20% a veces y un 17% dicen que nunca expondría un caso incomodo ante las personas.

6.5 Ganar Poder e influenciar.

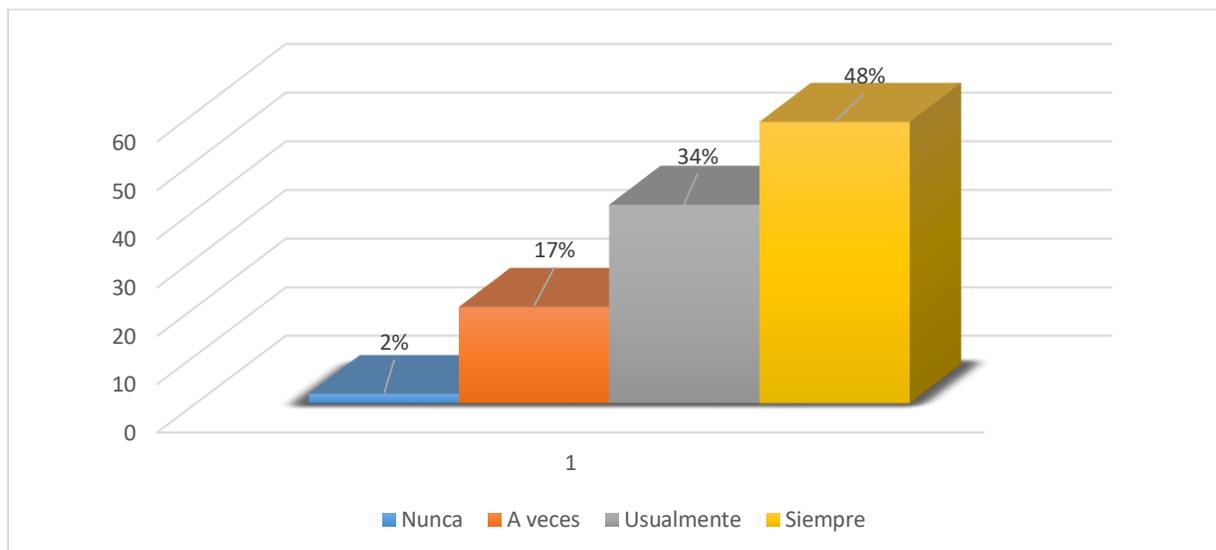


Gráfico 6.17 Importancia de ser autodidacta en los estudiantes de CEUTEC.

El 48% de los alumnos encuestado indican que siempre tiene un interés por adquirir nuevos conocimientos, el 34% indica que lo hace usualmente, el 17% a veces, mientras apenas un 2% dice que nunca busca adquirir otro tipo de conocimiento.

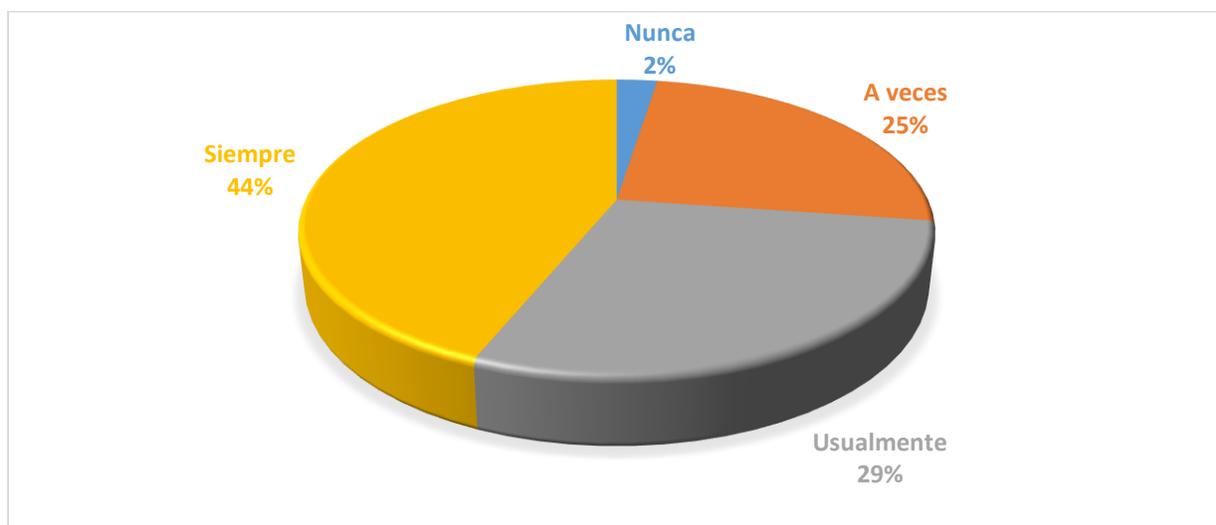


Gráfico 6.18 Aplicar la empatía como herramienta para tener poder e influenciar.

El 44% de los estudiantes encuestado dictan tener empatía, ya que siempre ayudan, mientras que el 29% usualmente busca ayudar a los demás, un 25% lo hace a veces y un 2% no desarrolla la empatía.

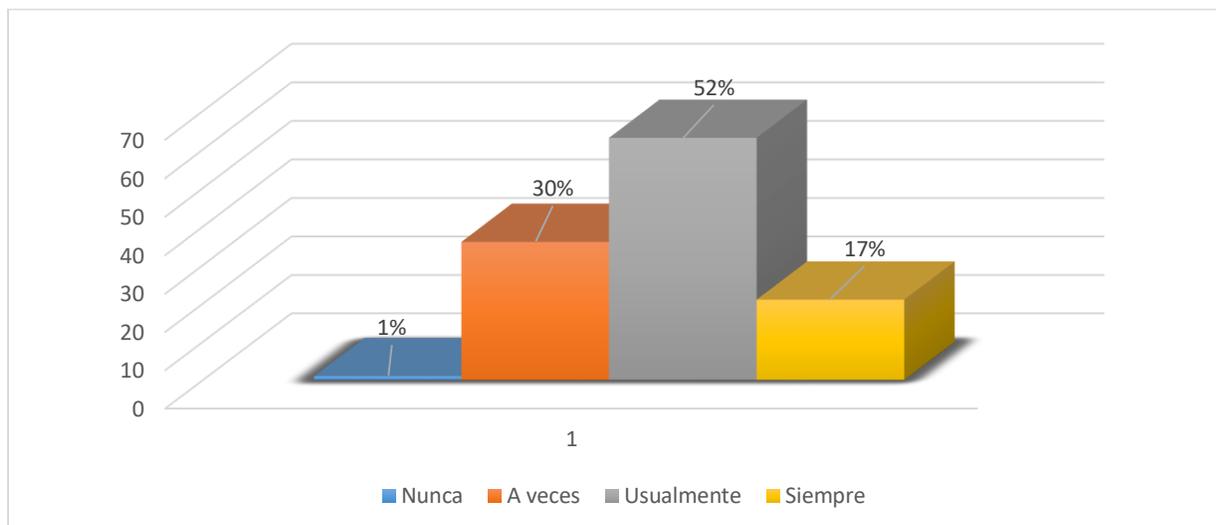


Gráfico 6.19 Nivel de Influenciar al momento de opinar.

El 52% de los encuestados admite que usualmente sus opiniones son tomadas en cuenta, mientras un 30% es a veces, el 17% indica que siempre sus opiniones son tomadas en cuenta, y así un 1% dice que nunca.

6.6 Motivación de los demás

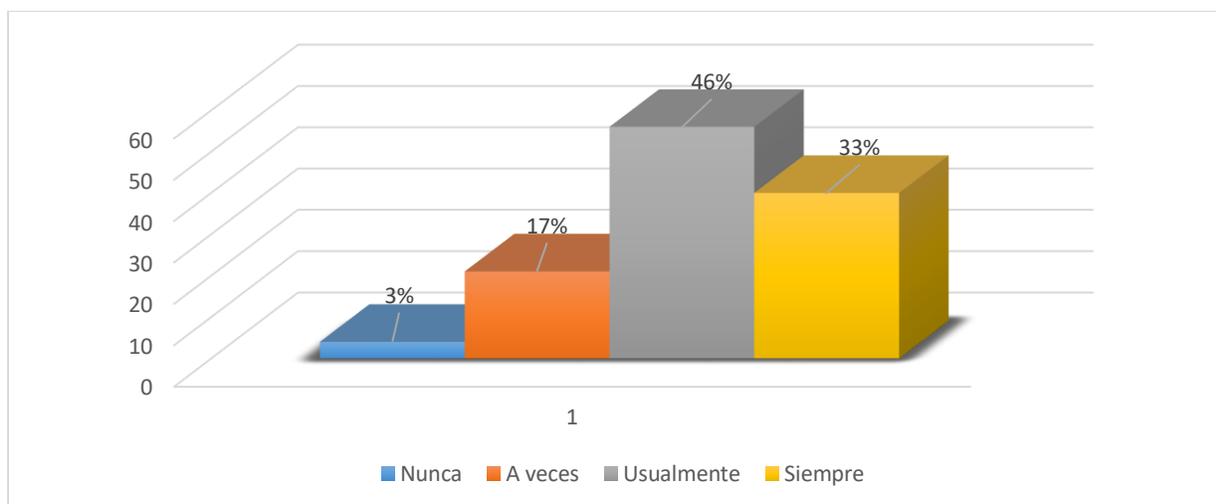


Gráfico 6.20 Aplicación de recompensa por trabajos excepcionales.

El 46% de los estudiantes encuestados indica que usualmente busca una recompensa para las personas, cuando estas elaboran trabajos que rebasan las expectativas, un 33% dice que siempre lo hace, un 17% a veces busca recompensar y un 3% nunca lo hace.

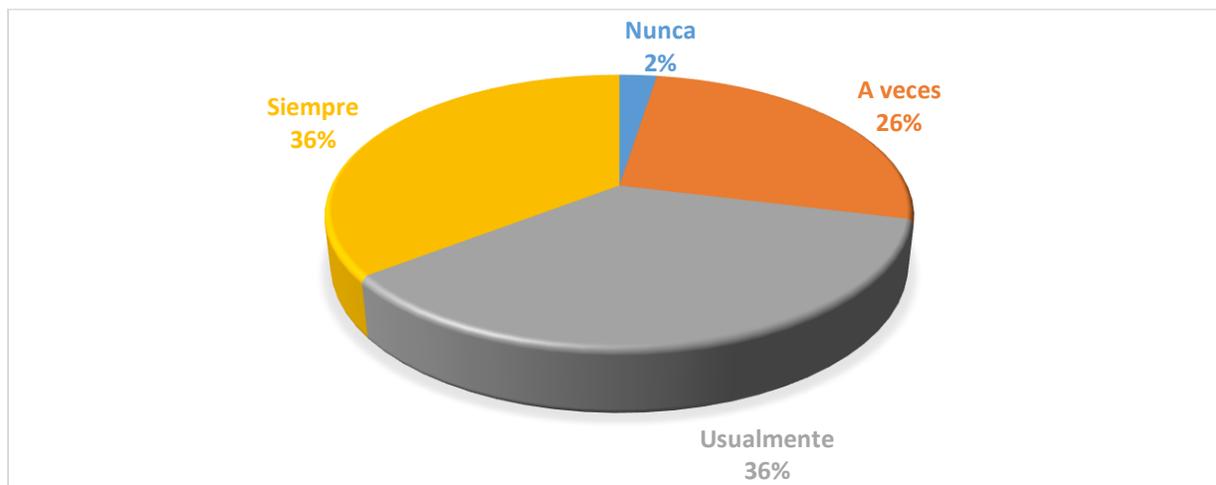


Gráfico 6.21 Aplicación de retroalimentación en trabajos asignados.

Entre los estudiantes encuestados un 36% dijo que usualmente y otro 36%, siempre, se toman un tiempo para retroalimentar en trabajos que no cumplieron el objetivo o no fueron presentados como se esperaban, un 26% lo hace a veces y un 2% dice que nunca retroalimenta.

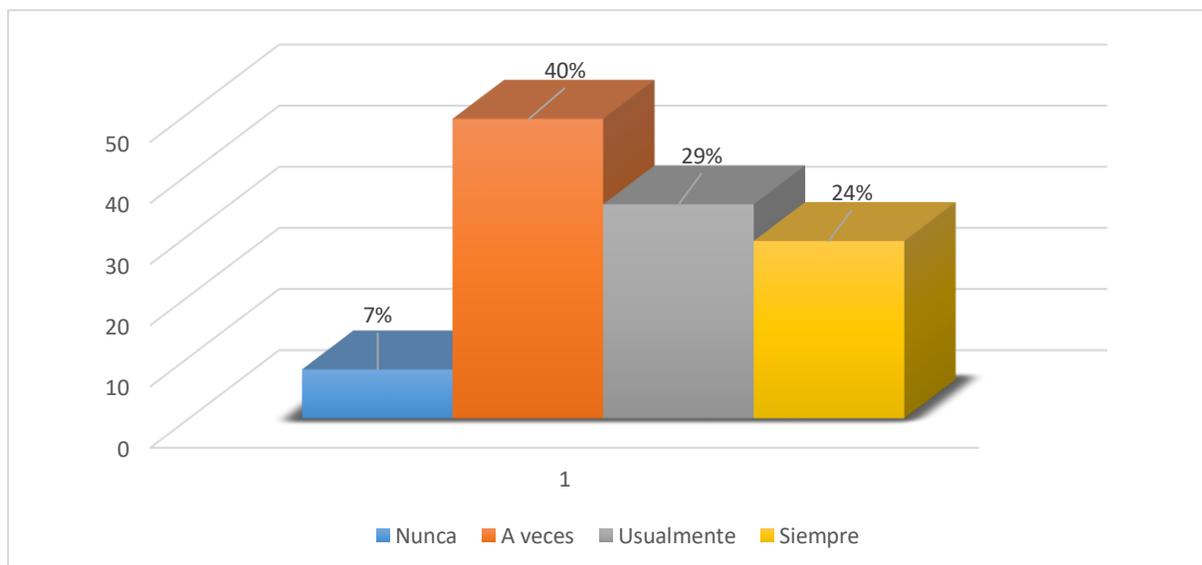


Gráfico 6.22 Exponer ejemplos positivos para ser tomados en cuenta.

El 40% de los estudiantes encuestados busca a veces comentar sus metas con la finalidad de que los demás logren establecer sus propias, un 29% lo hace usualmente, un 24% siempre lo hace y un 7% dice que nunca comentas sus metas con la finalidad de que otros logran establecer sus propias metas.

6.7 Manejo de conflictos.

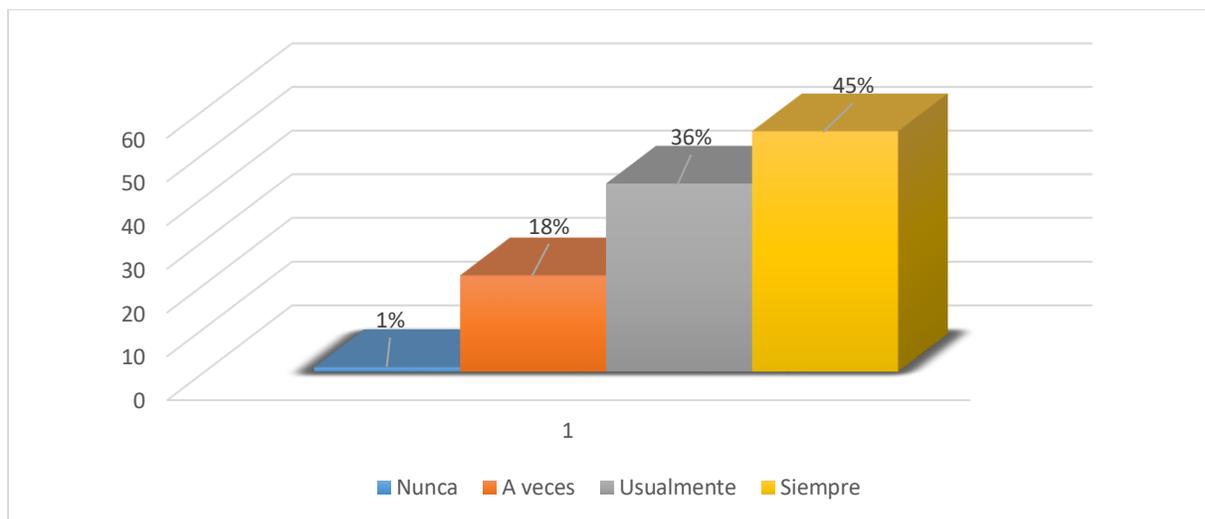


Gráfico 6.23 Ser neutral en el manejo de la conciliación en los conflictos.

El 45% de los encuestados afirma que, ante un conflicto, su comportamiento para manejarlo, siempre es de manera neutral, un 36% usualmente es neutral, un 18% dice que a veces se comporta de manera neutral y un 1% indica que nunca, es decir tiende a parcializarse.

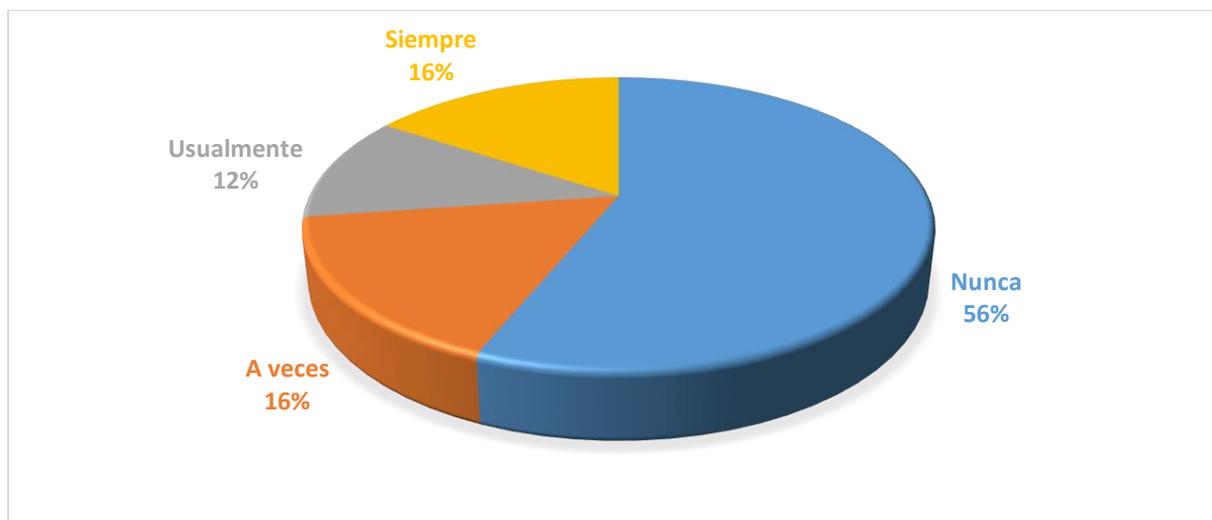


Gráfico 6.24 Manejo apropiado de la comunicación ante una falta cometida.

El 56% de los encuestados afirma que nunca harían un llamado de atención grupal cuando la falta cometida fue de manera individual, un 16% dice que a veces lo haría, otro 16% dice que siempre lo haría, mientras que un 12% usualmente lo haría.

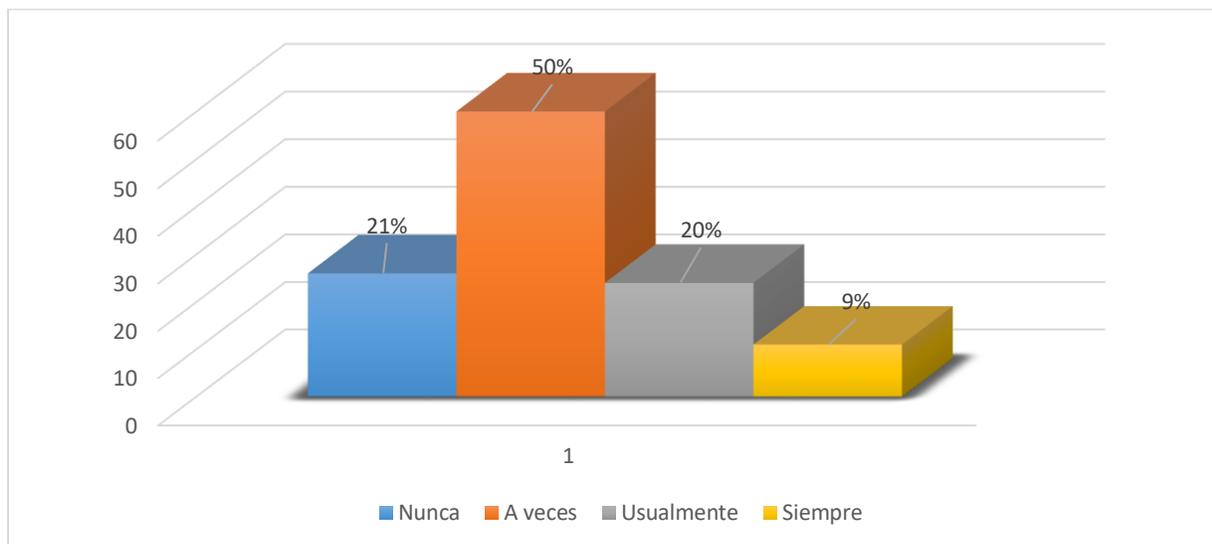


Gráfico 6.25 Buscar ganar en situaciones de conflicto.

El 50% de los encuestados afirman que a veces quieren ganar ante una situación de conflicto, el 21% dice que nunca, el 20% dice que usualmente quiere ganar, mientras un 9% afirma que siempre quiere ganar ante una situación de conflicto.

6.8 Facultamiento y delegación.

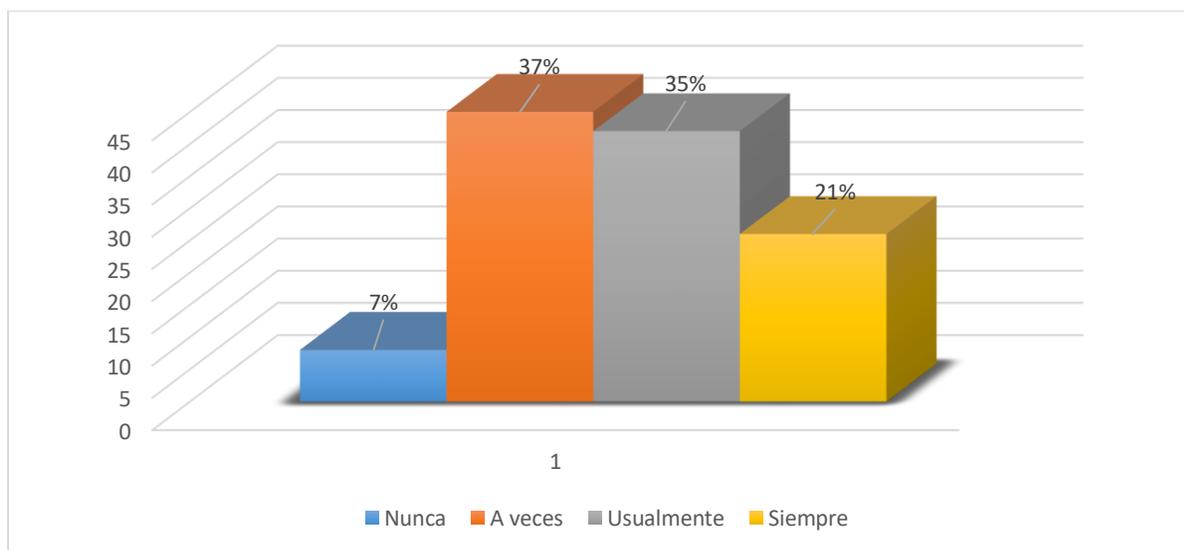


Gráfico 6.26 Delegar autoridad y responsabilidad cuando es necesario.

El 37% de los encuestados afirman que a veces delegan actividades a sus subordinados, usualmente un 35%, el 21% lo hacen siempre y un 7% dicen que nunca delegan autoridad.

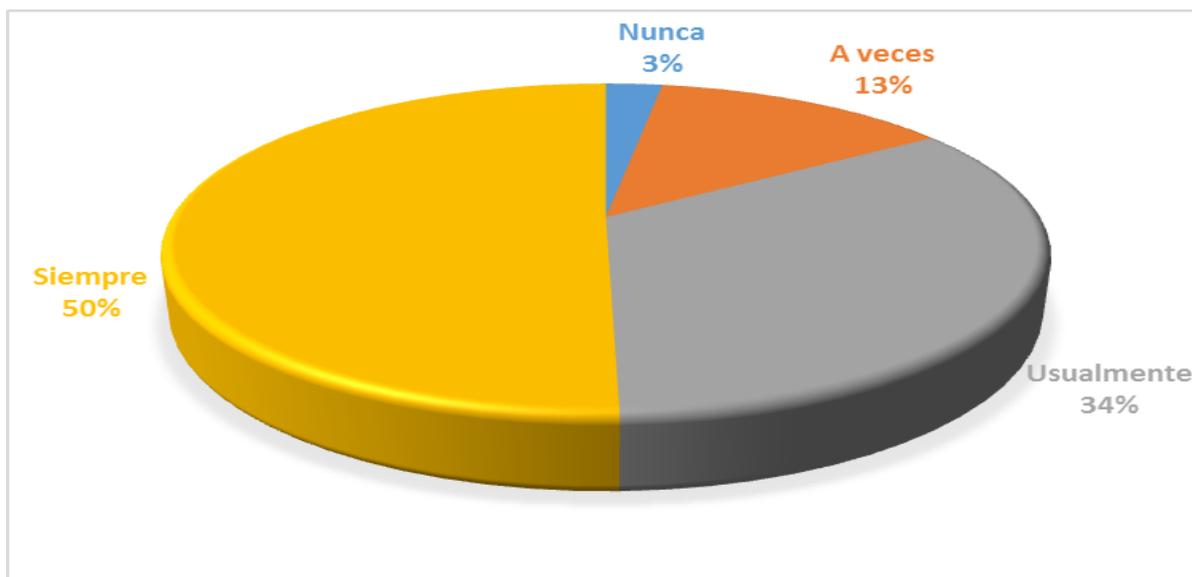


Gráfico 6.27 Libertad a sus subordinados, animándoles para que puedan tomar sus propias decisiones.

El 50% de los encuestados afirman que siempre dan libertad a las personas que tienen a su cargo, usualmente el 34%, un 13% a veces, mientras que el 3% nunca.

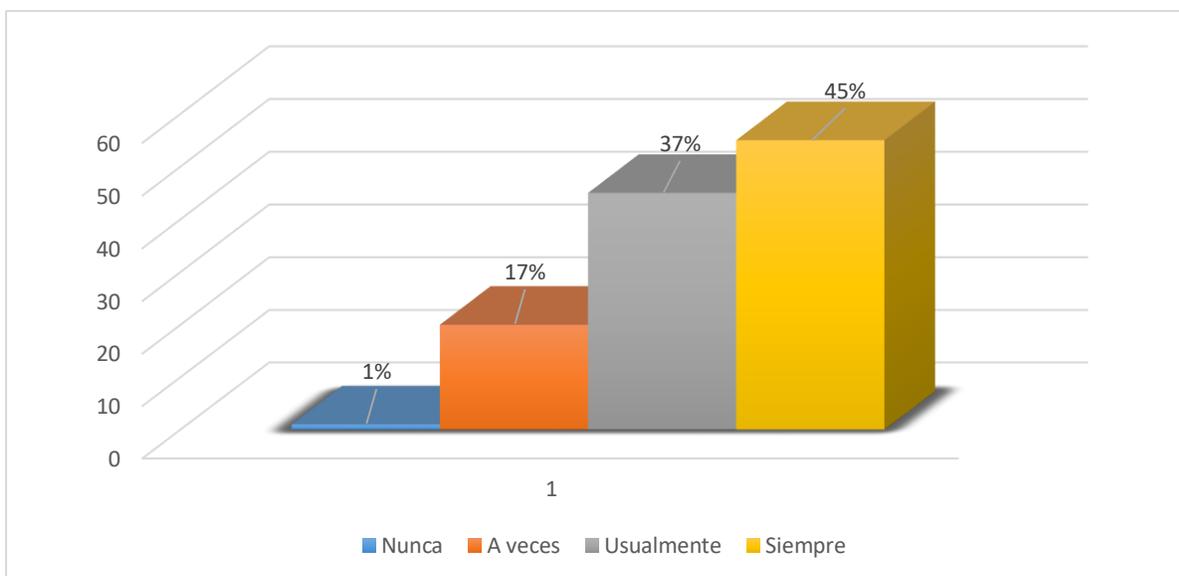


Gráfico 6.28 Confiar en su equipo de una manera justa y equitativa.

El 45% de los encuestados afirman que confían plenamente en su equipo de trabajo y en las personas, un 37% dicen que usualmente, el 17% a veces y un 1% nunca confían en los demás.

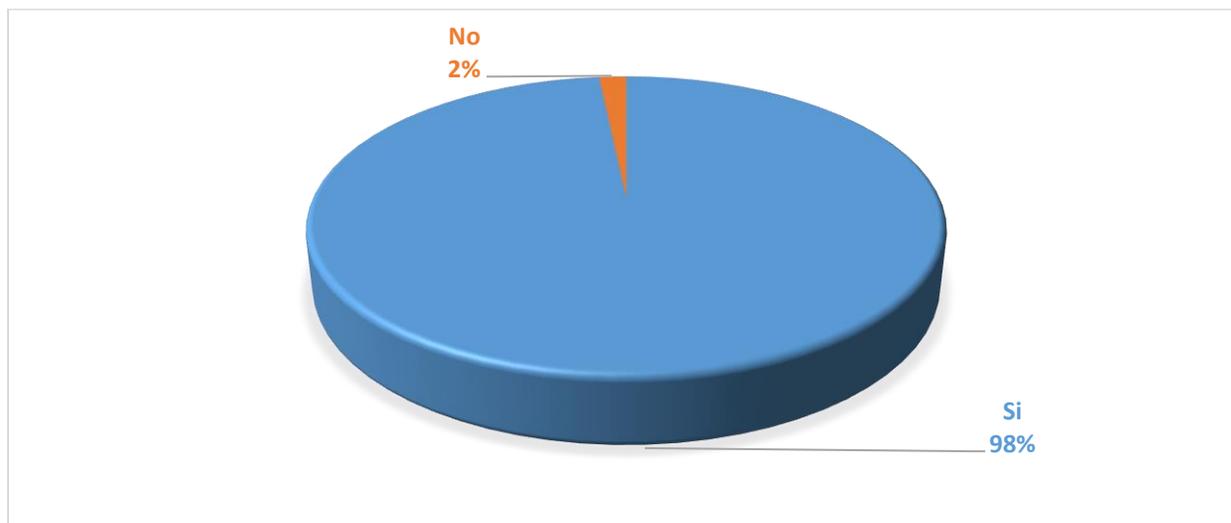


Gráfico 6.29 Acuerdos mutuos para realizar el trabajo

El 98% de los encuestados confirman que, si logran acuerdos mutuos dentro de su equipo de trabajo, mientras que el 2% no lo pueden lograr.

6.9 Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo.

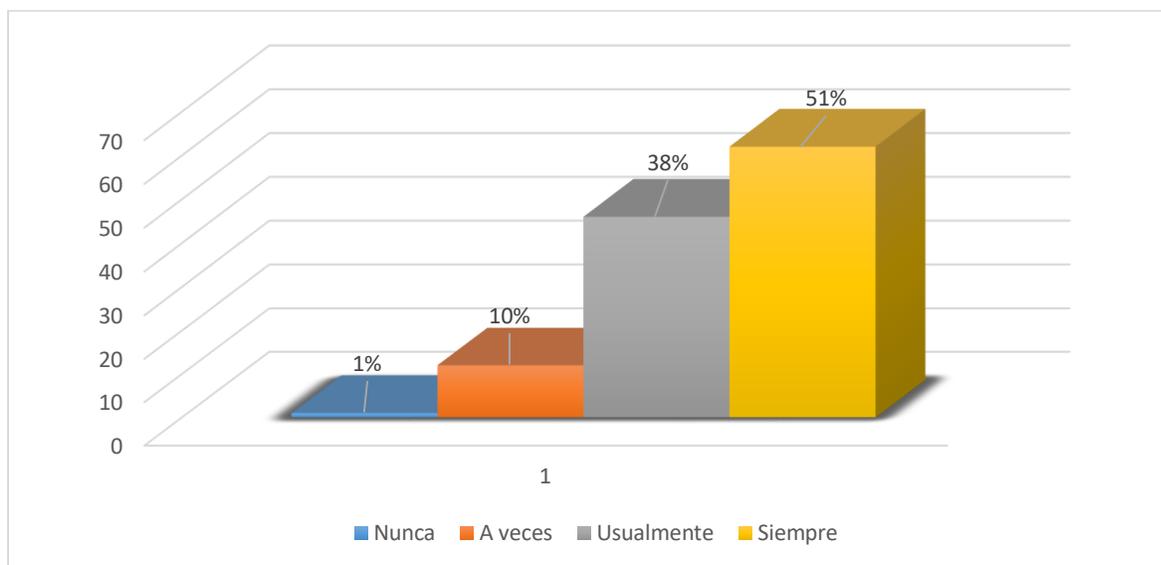


Gráfico 6.30 Incentivar a las personas hacer bien las cosas e innovar.

El 51% de los encuestados afirman que siempre motivan a las personas para que hagan bien las cosas e innoven, un 38% usualmente motiva a los demás, el 10% a veces se toma el tiempo para hacerlo y un 1% nunca lo hace.

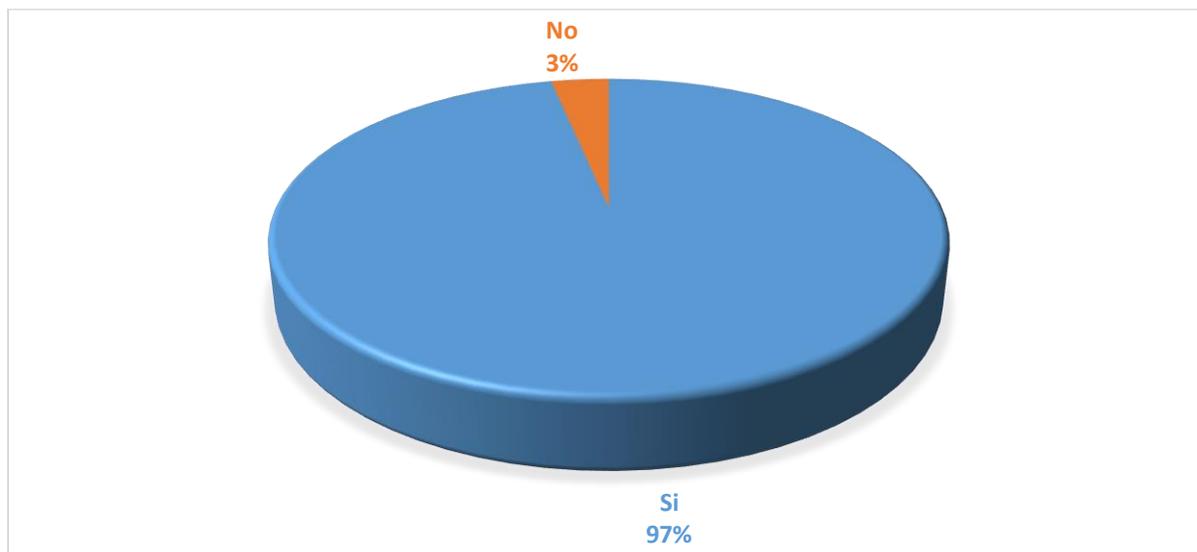


Gráfico 6.31 Capacitar y desarrollar a las personas cuando se trata de una nueva actividad.

El 97% de los encuestados afirman que cuando se trata de capacitar a su equipo de trabajo si lo hace, mientras que un 3% dice que no.

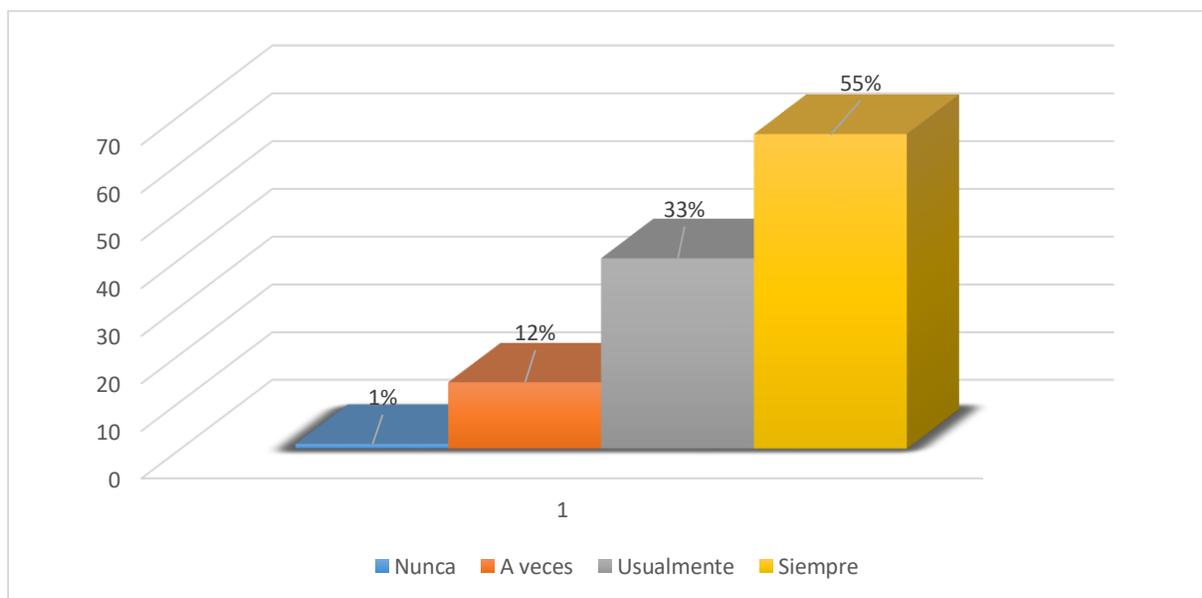


Gráfico 6.32 Habilidad para trabajar bien en colaboración con otras personas, inculcando el compromiso.

El 55% de los encuestados afirman que siempre ayudan a su equipo para lograr los objetivos esperados, los que usualmente lo hacen son un 33%, el 12% a veces y un 1% nunca lo hacen.

10. Liderar el cambio positivo.

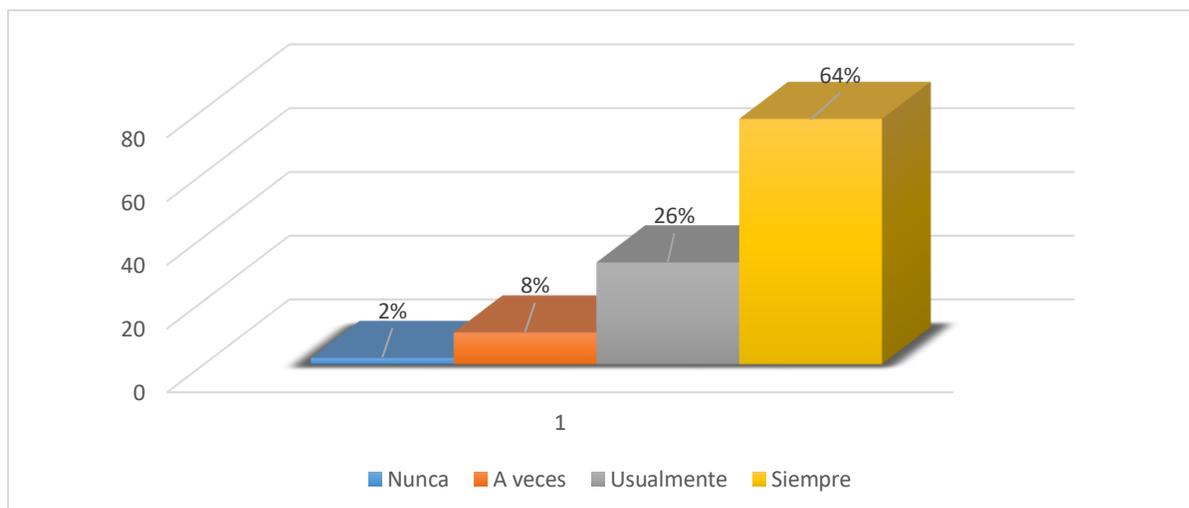


Gráfico 6.33 Orientar a las personas hacer lo bueno para obtener los mejores resultados.

El 64% de los encuestados afirman que siempre orientan a las personas a hacer las cosas bien y de la mejor manera, usualmente un 26% ponen enfoque en este tema, a veces el 8% y un 2% nunca lo hacen.

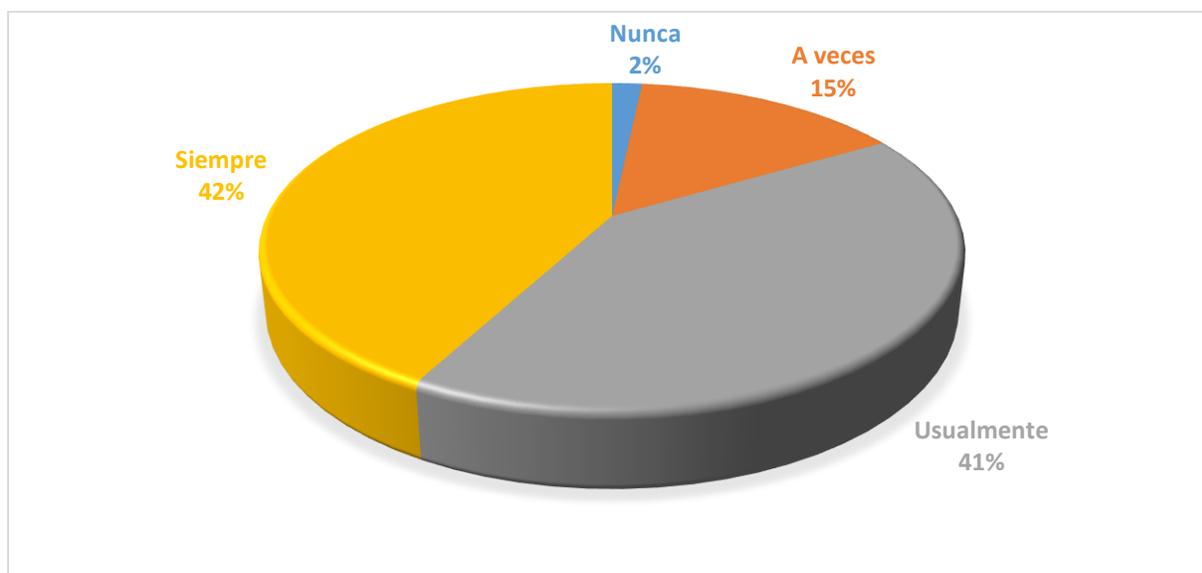


Gráfico 6.34 Proporcionar retroalimentación positiva de cómo se debe realizar el trabajo.

El 42% de los encuestados afirman que siempre retroalimentan a los demás positivamente de cómo deben hacer las cosas, los que dijeron que usualmente lo hacen son un 41%, a veces un 15% y nunca un 2%.

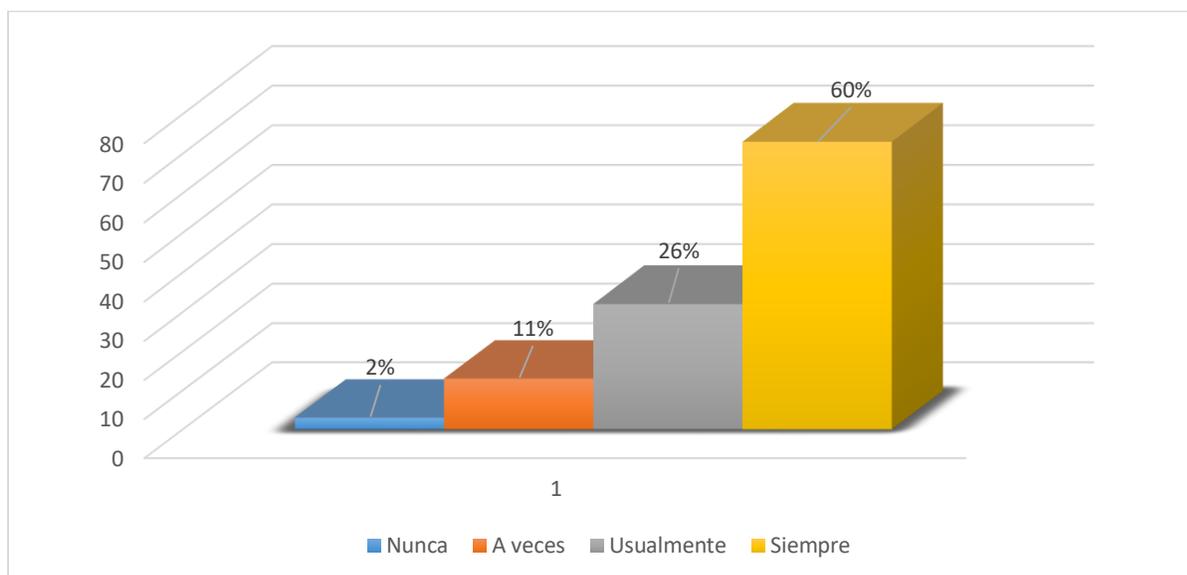


Gráfico 6.35 Definir objetivos y metas de una forma clara.

El 60% de los encuestados afirman que siempre aclaran sus objetivos y metas a su equipo de trabajo, el 26% usualmente, mientras que el 11% a veces y el 2% nunca lo hacen.

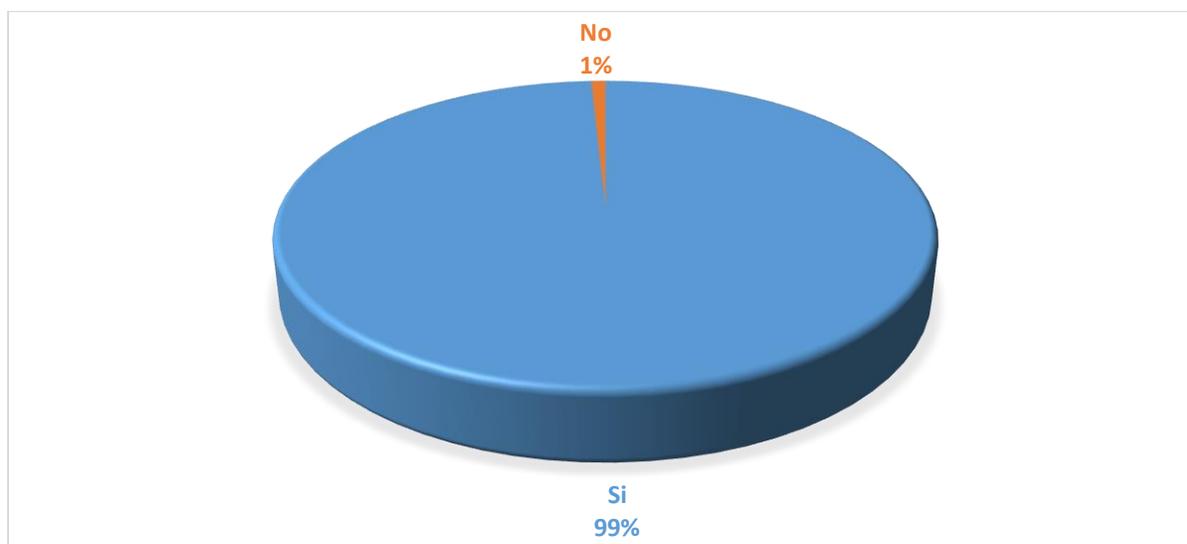


Gráfico 6.36 Autoevaluarse para desempeñar puestos de mayor importancia.

El 99% de los encuestados afirman que, si pueden desempeñarse en puestos más importantes de los que actualmente están, solamente el 1% dicen que no.

7 CONCLUSIONES

1) **Desarrollo del autoconocimiento:** Los resultados obtenidos en el análisis del autoconocimiento (introspección y la comprensión de sí mismo) revelan en los estudiantes una tendencia positiva en cuanto a los más deseables estándares de comportamiento, lo cual supone una guía en la toma de decisiones y demuestra su capacidad de identificar, entender y manejar las señales emocionales para convertirse en profesionales exitosos.

2) **Manejo del estrés personal:** Los estudiantes reflejan una pobre administración del tiempo, resultado que explica en parte el bajo porcentaje del desarrollo de relaciones sociales, mismas que facilitan el manejo de los sucesos estresantes; asimismo, reflejan un mal manejo del estrés a corto plazo, lo cual podría estar dejando como resultado, entre otros, el incumplimiento en la entrega de trabajos o una mala calidad de los mismos, además de una actitud no satisfactoria frente a equipos de trabajo y una baja elasticidad fisiológica o condición física personal.

3) **Solución analítica y creativa de problemas:** Algunos estudiantes reflejaron una aceptable destreza en la solución analítica de problemas y creatividad para solventarlos, demostrando ser capaces de generar y evaluar interesantes, analíticas y creativas alternativas para la solución de problemas, generando y proponiendo más de una solución para los mismos y que cuentan con la creatividad para superar los bloqueos conceptuales personales y fomentar la innovación entre los demás; sin embargo, un porcentaje mayor al 50% mostró un bajo nivel en dichas habilidades, lo que muestra que cuentan con un alto nivel de bloqueos conceptuales.

4) **Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo:** Los porcentajes analizados indican que los estudiantes no presentan mayores dificultades al momento de establecer relaciones mediante una comunicación de apoyo ya que el 75% afirma que mantiene una comunicación efectiva y un 50% indica que sabe cómo transmitir positivismo en momentos difíciles, sobre el desarrollo de confianza presentan una leve debilidad ya que apenas un 38% indica que tiene un rápido desarrollo de confianza al presentarse momentos incómodos.

5) **Ganar Poder e influenciar:** Los estudiantes tienen aceptablemente desarrollada la habilidad de ganar poder e influenciar ya que en sus círculos sociales, académicos o laborales aplican importantes características como lo es: la empatía, partiendo de que es aplicado siempre, por un 44% y usualmente un 29%, también saben influenciar ya que sus opiniones son tomadas en cuenta (un 52%) y un importante porcentaje busca ser autodidacta para tener conocimiento de diferentes ámbitos.

6) **Motivación de los demás:** En cuanto a esta variable el estudiante de CEUTEC tiene en común, entre otras cualidades: saber recompensar, ya que un 46% usualmente lo aplica, un significativo porcentaje trabaja oportunamente en la retroalimentación de información, de igual forma los estudiantes tiene en común exponer ejemplos positivos para ser tomados en cuenta.

7) **Manejo de conflictos:** Sobre esta habilidad se concluye que el estudiante de CEUTEC Tegucigalpa utiliza estrategias como ser: La neutralidad ante el manejo de una conciliación (un 45% siempre y un 35% usualmente). También aplican una efectiva comunicación ante faltas cometidas y buscan lograr beneficios, bajo argumentos y no por posiciones.

8) **Facultamiento y delegación:** De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas realizadas con respecto a facultamiento y delegación uno de las más botados con el 98% fue el acuerdo mutuo donde si permiten a los individuos el participar sobre decisiones de cómo se debe de realizar el trabajo, en la confianza hacia su equipo de una manera justa y sobre la libertad que se brinda a los demás al momento de hacer sus actividades.

9) **Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo:** Según los resultados obtenidos el mejor calificado fue la disposición de estudiantes a enseñar a otros con un 97% al momento de capacitar y desarrollar de una manera que los demás puedan aprender, otra disposición fue el deseo de incentivar a otros a hacer las cosas bien y a introducir en la mente de los individuos el

deseo de comprometerse con las metas que se tiene como equipo para poder cumplir los objetivos.

10) Liderar el cambio positivo: Los estudiantes tiene varios liderazgos pero los que más los identifican es el orientar las personas a hacer lo bueno con un 64% y el autoconocimiento y la autoconfianza de poder desempeñarse en puestos más altos con un 99%. También cuentan con otros tipos de liderazgo como el poder retroalimentar a otros y saber aclarar metas al equipo, esto posicionándolos como mejores líderes en comparación con estudiantes de otras universidades.

8 RECOMENDACIONES

Concluida la investigación de campo y la aplicación de encuestas a los estudiantes de administración de empresas que cursan el 50% de la carrera o más, en la ciudad de Tegucigalpa, a fin de analizar las habilidades directivas: Desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés personal, solución analítica y creativa de problemas, establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influenciar, motivación de los demás, manejo de conflictos, facultamiento y delegación, formación de equipos y trabajo en equipo y liderar el cambio positivo, se recomienda lo siguiente:

1. Trabajar permanentemente, a pesar del buen nivel reflejado, en el fortalecimiento de las cinco áreas más importantes del desarrollo del autoconocimiento, que son la clave para una administración exitosa: inteligencia emocional, valores personales, estilo cognoscitivo, orientación hacia el cambio y autoevaluación básica y esencial, especialmente en las tres últimas áreas, por ser las que reflejaron menor porcentaje positivo y considerando que el desarrollo del autoconocimiento es una tarea permanente y necesaria para obtener un entendimiento más completo de nuestro potencial como directivos exitosos en nuestros futuros roles laborales.
2. Desarrollar estrategias reactivas y proactivas para el manejo temporal a corto plazo de los diferentes factores generadores de estrés para luego concentrarse en soluciones desestresantes

a largo plazo; dichas estrategias podrían incluir una administración eficaz del tiempo mediante el uso de agendas, cronogramas o de una matriz de manejo del tiempo en la que las actividades se clasifiquen en términos de su importancia relativa y urgencia; asimismo, trabajar en la eliminación de factores estresantes para aumentar los resultados de sus competencias emocionales y sociales, lo cual podría lograrse al establecer un equilibrio entre las actividades de la vida: espirituales, familiares, sociales, intelectuales, laborales, culturales y físicas.

3. Aplicar técnicas para la definición creativa de problemas para visualizar los problemas en forma de alternativas, dichas técnicas podrían ser: encontrar un lugar donde pueda pensar relajadamente, hablar con otras personas acerca de sus ideas, pedir sugerencias a otros de posibles soluciones, leer, etc. Lo anterior considerando que la solución creativa de problemas es cada vez más un requisito para el éxito.
4. Los estudiantes para que puedan desarrollar sus habilidades deben de enfocarse en mantener buenas relaciones de comunicación y de apoyo, para ello se sugiere: siempre ser positivo y transmitirlo a los demás, mantener ese espíritu de apoyo e inspirar confianza en las personas, para que estas también actúen de la misma manera para con ellos, capacitarse sobre relaciones interpersonales enfocado en el desarrollo de confianza.
5. Los estudiantes deben de ser más influyentes con las personas, para que esto genere en ellos poder y liderazgo, siendo solidario con los demás, tener empatía con la necesidades del otro, generar confianza propia al momento de dar su opinión y saber escuchar. Se recomienda que el estudiante de CEUTEC Tegucigalpa sea una persona amante de la lectura y sobre todo enfocarse en otras áreas o reforzar las de su carrera universitaria.
6. Los estudiantes de CEUTEC Tegucigalpa deben tomar en cuenta la importancia de aplicar una recompensa apropiada para aquellos casos donde los trabajos asignados superaron la expectativa, siendo esto un motivante excepcional que fortalece la excelencia, una recompensa puede ser las felicitaciones ante el equipo de trabajo e invitar a seguir el

ejemplo. También se debe plantear la importancia de saber retroalimentar para aquellos casos donde el trabajo no se realizó como se esperaba.

7. Los estudiantes deben identificar los momentos apropiados para realizar un llamado de atención, si este llamado es para una sola persona, el mismo no debe ser aplicado de manera grupal y siempre bajo un lenguaje moderado y profesional. Se sugiere: que en el momento que surja un problema no se debe estar a la defensiva queriendo siempre tener la razón, es elemental saber escuchar e indagar antes de tomar una decisión.
8. Que los estudiantes identifiquen la importancia de delegar autoridades y responsabilidades, aprendan a dar libertad a sus subordinados, tengan confianza en los demás y aprendan a generar acuerdos mutuos, apoyándose en libros sobre facultamiento de escritores expertos en el tema.
9. Que los estudiantes estén dispuestos a trabajar y formar equipos, también a guiar en casos que otros se sientan perdidos con lo que hacen.

Se sugiere poner más empeño en enseñar y ayudar, ya que esto lo que hará es formar equipos más sólidos y robustos y al mismo tiempo a desarrollar destrezas de un buen líder, definir objetivos y roles, establecer visión en común y generar compromisos en equipo.

10. Que los estudiantes conozcan su potencial para sigan explotándola de una manera positiva, también que conozcan bien el concepto de que es ser un buen líder y como generar cambios positivos.

Se recomienda poner énfasis en retroalimentar a otros cuando es necesario, ya que en este punto un gran número dijo que a veces lo hacían, siendo esto algo muy importante, para poder liderar se debe motivar a otros hacer lo bueno y enseñar hacer las cosas correctas. Recibir cursos es algo que es recomendado para poder desarrollar esta habilidad.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson, Colombia.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. En I. Chiavenato, *Comportamiento Organizacional* (pág. 546). Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Cibanal, N. (18 de 03 de 2014). <http://rpsico.mdp.edu.ar>. Recuperado el 24 de 07 de 2020, de <http://rpsico.mdp.edu.ar>:
<http://m.rpsico.mdp.edu.ar/bitstream/handle/123456789/52/074.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cruz del Castillo, C. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Prentice Hall.
- Del Cid, A. (2007). *Investigación Fundamentos y Metodología* (Primera Edición ed.). México: Pearson Educación.
- Gaceta, L. (20 de enero de 1982). *Diario Oficial La Gaceta*. Obtenido de <http://www.lagaceta.hn/>
- García Romero, H. (1999). *Metodología de la investigación en Salud*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R. (1994). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica Séptima Edición*. Madrid: Pearson Educación.
- Lucio, C. F. (2014). *Metodología de la Investigación 6a. Edición*. México D.F.: Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Maranto Rivera, M., & González Fernández, M. E. (02 de 2015). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Recuperado el 19 de 05 de 2020, de <http://www.uaeh.edu.mx/virtual>:
<https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>
- Mundial, B. (2020). *Honduras, Panorama General*. Washington, DC.
- Urquijo, Sebastián (Diciembre, 2011). PERFILES PSICOLÓGICOS Y ACADÉMICOS DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS. V Congreso Marplatense de Psicología de Alcance Internacional. Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de Psicología, Mar del Plata, Argentina.
- Unitec. (20 de JULIO de 2020). *UNITEC*. Obtenido de <https://www.unitec.edu/la-universidad/historia/>
- WHETTEN, D. A. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas, Octava Edición*. México: Pearson Education.

10. ANEXOS

Anexo 1



CUESTIONARIO

Para poder identificar el nivel de desarrollo de habilidades directivas de los estudiantes de CEUTEC de la carrera de administración de empresas, favor de responder las diferentes preguntas, usando la siguiente escala de evaluación:

1. Nunca	2. A veces	3. Usualmente	4. Siempre
-----------------	-------------------	----------------------	-------------------

Le pedimos que tome conciencia de ofrecer información real y de primera impresión. Favor de responder de acuerdo a cuál sería su comportamiento en cada uno de los casos que se le presentara según su nivel de experiencia, personal, estudiantil o profesional. El resultado y análisis final nos indicará el nivel de las siguientes habilidades directivas que como estudiantes tenemos:

1. Desarrollo del autoconocimiento	2. Manejo del estrés personal
3. Solución analítica y creativa de problemas	4. Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo
5. Ganar poder e influenciar	6. Motivación de los demás
7. Manejo de conflictos	8. Facultadamiento y delegación
9. Formación de equipos y trabajo en equipo	10. Liderar el cambio positivo

Información Demográfica:

Género	
Masculino	
Femenino	

Edad	
Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

Ocupación	
Estudia	
Trabaja y estudia	

Preguntas:**1. Desarrollo del autoconocimiento.**

1.1 ¿Cuándo recibo de otros, comentarios negativos sobre mí me molesto y me pongo a la defensiva?

Nunca	
A veces	
Usualmente	
Siempre	

1.2 ¿Cuándo me preguntan cuál es mi escala de valores personales, tengo clara mi respuesta?

Nunca	
A veces	
Usualmente	
Siempre	

1.3 ¿Al presentar mis trabajos me aseguro que la información que cito sea verídica y confiable?

Nunca	
A veces	
Usualmente	
Siempre	

1.4 ¿Cuándo se presenta un cambio en mi vida, me entusiasma conocer los retos que eso plantea?

Nunca	
A veces	
Usualmente	
Siempre	

2. Manejo del estrés personal.

2.1 ¿Cumplo con mis responsabilidades concentrando mi atención en los asuntos importantes que sólo yo puedo resolver, dejando los asuntos menos importantes para atenderlos después?

Nunca	
A veces	
Usualmente	
Siempre	

2.2 ¿Mantengo relaciones abiertas y de confianza con personas con las que puedo compartir mis frustraciones?

Nunca	
A veces	
Usualmente	
Siempre	

2.3 ¿Tengo al menos una técnica de relajación fisiológica (Ej.: respiración profunda, relajación muscular) o psicológica (Ej.: imaginación, replanteamiento) que me ayuda a liberar el estrés de forma inmediata?

Nunca	
A veces	
Usualmente	
Siempre	

3. Solución analítica y creativa de problemas.

3.1 ¿Cuándo encuentro un problema de rutina, trato de generar más de una solución, en lugar de señalar solo una solución evidente?

Nunca	
A veces	
Usualmente	
Siempre	

3.2 ¿Busco mantener un diálogo abierto con aquellos que no están de acuerdo conmigo?

Nunca	
A veces	
Usualmente	
Siempre	

3.3 ¿Disfruto explorar múltiples opciones para la solución de problemas y no quedarme solo con una?

Nunca	
A veces	
Usualmente	
Siempre	

4. Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo.

4.1 ¿Visito a un amigo enfermo y en nuestra plática hago énfasis en su enfermedad?

Nunca	
A veces	
Usualmente	
Siempre	

4.2 ¿Un conocido me platica sobre su pasatiempo favorito, pero yo decido francamente decirle que no es de mi interés?

Nunca	
A veces	
Usualmente	
Siempre	

4.3 ¿Invito a una persona a salir, me percató que olvidé mi dinero, decido expresarle el inconveniente?

Nunca	
A veces	
Usualmente	
Siempre	

5. Ganar Poder e influenciar.

5.1 ¿De manera permanente busco adquirir nuevos conocimientos para desarrollar habilidades?

Nunca	
A veces	
Usualmente	
Siempre	

5.2 ¿Soy sensible ante los problemas de los demás y busco ayudar?

Nunca	
A veces	
Usualmente	
Siempre	

5.3 ¿Al opinar, mis sugerencias y opiniones son tomadas en cuenta?

Nunca	
A veces	
Usualmente	
Siempre	

6. Motivación de los demás

6.1 ¿Procuro recompensar cuando se elabora un trabajo que rebasa las expectativas?

Nunca	
A veces	
Usualmente	
Siempre	

6.2 ¿Retroalimentación en situaciones donde una asignación no fue cumplida como se esperaba?

Nunca	
A veces	
Usualmente	
Siempre	

6.3 ¿Comento con la gente mis metas con la finalidad de que ellos logren establecer sus propias metas?

Nunca	
A veces	
Usualmente	
Siempre	

7. Manejo de conflictos.

7.1 ¿Siendo un mediador me comporto de manera neutral cuando estoy en una conversación donde hay diferencia de opiniones?

Nunca	
A veces	
Usualmente	
Siempre	

7.2 ¿Soy jefe y un empleado llega con frecuencia tarde. Haría un llamado de advertencia grupal?

Nunca	
A veces	
Usualmente	
Siempre	

7.3 ¿Siempre quiero ganar en una situación de conflicto?

Nunca	
A veces	
Usualmente	
Siempre	

8. Facultamiento y delegación.

8.1 ¿Delego de forma continua, no sólo cuando estoy sobresaturado de trabajo?

Nunca	
A veces	
Usualmente	
Siempre	

8.2 ¿Animo a mi equipo a que tomen decisiones y apliquen sus propias recomendaciones?

Nunca	
A veces	
Usualmente	
Siempre	

8.3 ¿Confío en mi equipo siendo justo y equitativo en mis decisiones?

Nunca	
A veces	
Usualmente	
Siempre	

8.4 ¿Permito la participación de quienes aceptan indicaciones sobre cuándo y cómo se hará el trabajo?

Si	
No	

9. Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo.

9.1 ¿Aliento al equipo a mejorar continuamente, así como a buscar innovaciones espectaculares?

Nunca	
A veces	
Usualmente	
Siempre	

9.2 ¿Cuándo mi equipo tiene dudas sobre una función nueva los capacito y les enseño de una manera que se puedan desarrollar y aprender?

Si	
No	

9.3 ¿Ayudo a los miembros del equipo a que se comprometan con la visión y metas del mismo?

Nunca	
A veces	
Usualmente	
Siempre	

10. Liderar el cambio positivo.

10.1 ¿Oriento de manera adecuada al personal a mi cargo para hacer las cosas bien y obtener el mejor de los resultados?

Nunca	
A veces	

Usualmente	
Siempre	

10.2 ¿Frecuentemente doy retroalimentación positiva a las personas de cómo deben hacer las cosas?

Nunca	
A veces	
Usualmente	
Siempre	

10.3 ¿Defino y aclaro los objetivo y metas que tenemos como equipo?

Nunca	
A veces	
Usualmente	
Siempre	

10.4 ¿Podría desempeñarme en puestos de mayor responsabilidad e importancia?

Si	
No	