



CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO CEUTEC

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES O DE INGENIERÍA

PROYECTO DE GRADUACIÓN

**DIAGNÓSTICO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA MIPYME DE
TEGUCIGALPA**

SUSTENTADO POR

MIRIAM SUYAPA CHACÓN VELÁSQUEZ

EMILY CAROLINA DELCID VALLADARES

FRANCKLIN ISRAEL CARRASCO VÁSQUEZ

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

CIUDAD DE TEGUCIGALPA

HONDURAS, C.A.

MARZO, 2021

CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO CEUTEC

LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADÉMICA CEUTEC

DINA ELIZABETH VENTURA DÍAZ

DIRECTORA ACADÉMICA CEUTEC

IRIS GABRIELA GONZALES ORTEGA

COORDINADORA ACADÉMICA CEUTEC TEGUCIGALPA

CAROL IVONNE TURCIOS MARTÍNEZ

TEGUCIGALPA

HONDURAS, C.A.

MARZO DEL 2021

DEDICATORIA

Este logro está dedicado con todo mi amor a mis hijos Nicolle, Dylan y Luciana siendo mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día y de esta manera luchar para brindarles un futuro mejor. A mi amado esposo Juan García por su esfuerzo y dedicación al creer en mi capacidad quien durante estos años estuvo a mi lado, apoyándome con sus palabras de aliento para que siguiera adelante y que siempre fuera perseverante hasta culminar mi meta. Y muy especialmente a mi madre por haberme dado la vida, y que desde el cielo hace 2 años me ilumina y celebra con mucho orgullo esta meta.

Emily Carolina Delcid

Al creador de nuestra existencia Dios padre, el que permite que podamos gozar de sabiduría, entendimiento; le doy mis infinitas gracias por permitirme la oportunidad de trazar metas y que estas se hayan podido realizar mediante objetivos propuestos; no es fácil estudiar y al mismo tiempo trabajar, ser madre y esposa, pero cuando se quiere, se puede y este arduo trabajo de culminar después de casi 11 años de haber tomado la decisión de prepararme académicamente, no fue tarea solo mía, sino de todos mis seres queridos que de alguna u otra forma me apoyaron para que este proyecto de vida llegara a su fin. a mis padres y aunque el año pasado perdí a mi papá, él fue participe de mi esfuerzo para obtener mis logros y ese es mi mayor orgullo poder tener la satisfacción de que lo logre a pesar de las adversidades.

Miriam Suyapa Chacón Velásquez

Dedico este proyecto de graduación a las personas que han formado parte de mi vida y que la han influenciado de manera positiva, pero muy en especial a toda mi familia ya que son ellos quienes han estado, están y estarán a la par mía siempre de manera incondicional y en cualquiera que sea la circunstancia.

Francklin Isrrael Carrasco

AGRADECIMIENTO

A Dios por su amor incondicional al otorgarme perseverancia y deseos de superación, por permitirme vivir y disfrutar esta experiencia de vida. A mi familia por caminar junto a mi lado y aceptar mi ausencia muchas veces debido a mi desarrollo profesional. Muy especialmente a mi asesor José Tráncito Mejía Alvarenga por su continua guía durante el desarrollo de la investigación, brindando la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento, al equipo de trabajo Miriam Chacón y Francklin Carrasco por su contribución en el desarrollo y aportes realizados concluyendo así con éxito este proyecto. A la universidad CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO (CEUTEC) donde me he formado y obtenido la mejor enseñanza.

Emily Carolina Delcid

A Dios porque ha tenido cuidado de mí en todo momento; a mis padres mi mayor ejemplo de superación, a mi esposo que estuvo conmigo en todos los momentos difíciles que atravesé durante esta travesía; mis hermanos (as) que me mostraron que el camino no era fácil pero que con esfuerzo, sabiduría y compromiso lo lograría, a mis hijos que me entendieron, a los amigos los que siempre están ahí para apoyarte en lo que se les sea posible; a los profesores que mostraron su profesionalismo y objetividad para crear profesionales con visiones firmes y decididos a conquistar un mundo de oportunidades; por último y no menos importante al Doctor José Tráncito Mejía Alvarenga por todos sus consejos y recomendaciones en el proyecto de graduación, el mismo que llevó a su culminación sin ninguna novedad.

Miriam Suyapa Chacón Velásquez

Gracias a Dios por permitirme terminar esta etapa, gracias a la vida por darme más de lo que he pedido y mucho más de lo que he necesitado, gracias a la sociedad por permitirme ser una persona de bien, gracias a mi familia por ser un pilar en mi vida y el motor que me impulsa cada día a seguir hacia adelante.

Francklin Isrrael Carrasco

RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente trabajo de investigación muestra un planteamiento del problema definido como diagnóstico del desarrollo organizacional bajo la premisa de dar una pauta a las MIPYMES en Tegucigalpa, encerrando en ello antecedentes, variables de investigación, preguntas de investigación; también se exponen los objetivos (general y específicos) mostrando la ruta que la investigación seguirá para lograr lo propuesto inicialmente.

El macroentorno fue basado en el análisis PESTEL, técnica que ayuda a conocer posibilidades y donde se conozcan los riesgos y beneficios, esta herramienta es utilizada para identificar las fuerzas macro(externas) que afectan a cada una de las empresas; estos factores son: políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

El análisis realizado para el microentorno fue mediante el estudio de las 5 fuerzas de Porter, con la finalidad de guiar a las MIPYME a obtener un buen posicionamiento o incluso ayudarles a reestructurar las reglas de la industria.

Las teorías de sustento que muestra el proyecto de investigación son basadas que el empresario tiene la necesidad de conocer su entorno organizacional, para orientar adecuadamente las actividades productivas, necesarias para el desarrollo empresarial y sobre todo para que todos logren un nivel de productividad adecuado a las exigencias del mercado nacional e internacional y se respaldan en el diagnóstico del desarrollo organizacional como tal en su campo y ámbito de aplicación a la MIPYME.

Por sus características el diagnóstico tiene un carácter de resultado y al mismo tiempo de proceso, dentro del diagnóstico los elementos más comunes que encontramos según diferentes investigaciones es que es sistemático, dinámico, profundo e integral.

Palabras Clave: Diagnostico – Mipyme – Desarrollo – Organizacional – Análisis

ABSTRACT

This work shows an approach to the problem defined as a diagnosis of organizational development under the premise of giving a guideline to MSMEs in Tegucigalpa, enclosing in its antecedents, research variables, research questions; The objectives (general and specific) are also exposed, showing the route that the investigation will follow to achieve what was initially established.

The forces macroenvironment was based on the PESTEL analysis, a technique that helps to know possibilities and where the risks and benefits are known, this tool is used to identify the macro (external) that each one of the companies see; These factors are: political, economic, social, and technological.

The analysis carried out for the microenvironment was through the study of Porter's 5 forces, in order to guide MSMEs to obtain a good position or even help them restructure the rules of the industry.

The sustenance theories shown by the research project are based in the fact that the entrepreneur has the need to know his organizational environment, to properly guide the productive activities, necessary for business development and above all so that everyone achieves a level of productivity appropriate to the demands of the national and international market and are supported by the diagnosis of organizational development as such in its field and scope of application to the MSME.

Due to its characteristics, the diagnosis has a character of result and at the same time of process, within the diagnosis the most common elements that we find according to different investigations is that it is systematic, dynamic, deep, and comprehensive.

Key Words: Diagnosis - MSMEs - Development - Organizational - Analysis

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|----|
| I. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 2 |
| 2.1 Antecedentes | 2 |
| 2.2 Enunciado / Definición Del Problema | 5 |
| 2.3 Preguntas De Investigación..... | 6 |
| 2.4 Variables De Investigación | 6 |
| 2.5 Justificación | 7 |
| III. OBJETIVOS | 9 |
| 3.1 Objetivo General..... | 9 |
| 3.2 Objetivos Específicos..... | 9 |
| IV. MARCO TEÓRICO | 10 |
| 4.1.1. macroentorno. | 10 |
| 4.1.1.1 Factores políticos | 11 |
| 4.1.1.2 Factores económicos | 11 |
| 4.1.1.3 Factores sociales | 13 |
| 4.1.1.4 Factores tecnológicos..... | 13 |
| 4.1.1.5 Factores de competitividad empresarial..... | 14 |
| 4.1.1.6 Importancia de los factores analizados | 14 |
| 4.1.2 Microentorno..... | 15 |
| 4.1.2.1 Competencia | 17 |
| 4.1.2.2 Clientes | 18 |
| 4.1.2.4 Cultura Organizacional | 19 |
| 4.2 Teorías de Sustento | 20 |
| 4.2.1 Bases del diagnóstico organizacional | 20 |
| 4.2.1.1 Desarrollo y diagnóstico organizacional..... | 21 |

| | |
|---|----|
| 4.2.1.2 Modelos prácticos de diagnóstico organizacional | 23 |
| 4.2.4 MIPYME en Honduras | 25 |
| 4.2.4.1 Diferenciación Funcional de Rubros | 28 |
| 4.3 CONCEPTUALIZACIÓN..... | 29 |
| 4.3.1 Cultura Organizacional | 29 |
| 4.3.2 Manejo de Conflictos..... | 30 |
| 4.3.3 Liderazgo | 30 |
| 4.3.4 Estructura Formal..... | 31 |
| 4.3.4 Toma de Decisiones..... | 32 |
| V. METODOLOGÍA Y PROCESOS | 34 |
| 5.1. Enfoque y Métodos..... | 34 |
| 5.1.1 Enfoque..... | 34 |
| 5.1.2 Método | 36 |
| 5.2 Población y Muestra | 40 |
| 5.3 UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA..... | 42 |
| 5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS | 42 |
| 5.5 FUENTES DE INFORMACIÓN..... | 43 |
| Fuentes Secundarias..... | 44 |
| 5.6 CRONOGRAMA DEL TRABAJO..... | 45 |
| VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS | 46 |
| 6.1 Variables Demográficas | 47 |
| 6.2 Resultados Variable Cultura Organizacional | 50 |
| 6.3 Resultados Variable Manejo de Conflicto..... | 55 |
| 6.4 Resultados Variable Toma de Decisiones | 60 |
| 6.5 Resultados Variable Estructura Formal..... | 65 |
| 6.6 Resultados Variable Liderazgo..... | 70 |
| 6.7 Hallazgos considerados relevantes | 75 |

| | |
|---|----|
| VII CONCLUSIONES..... | 76 |
| VIII. RECOMENDACIONES..... | 78 |
| IX Bibliografía..... | 79 |
| X. ANEXOS | 82 |
| 10.1 Cuestionario | 82 |
| 10.2 Plan de Digitalización para MIPYMES..... | 88 |
| 10.3 ccic y UNITEC preparan a Mipymes para retos Digitales | 89 |
| 10.4 Requisitos para constituir legalmente una Mipyme en Honduras | 90 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 2. 1 Análisis de variables dependiente e independiente | 6 |
| Figura 4.1 Fuerzas presentes en el Macroentorno | 10 |
| Figura 4. 2 Las cinco fuerzas de Porter..... | 16 |
| Figura 4. 3 Funcionamiento de la organización como sistema..... | 24 |
| Figura 4. 4 Áreas del nivel Macro | 32 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 4. 1 Modelo de las siete S de Mckinsey..... | 25 |
| Tabla 5. 1 Congruencia Metodológica | 36 |
| Tabla 5. 2 Operacionalización de Variables | 37 |
| Tabla 5. 3 Detalle de la muestra..... | 41 |
| Tabla 5. 4 Estimación de la muestra | 41 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 4. 1 Tasa de desempeño abierto 2014-2018 en Honduras | 12 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| Gráfico 4. 2 Mipymes en Honduras | 26 |
| Gráfico 6. 1 Edad de la Población Encuestada. | 47 |
| Gráfico 6. 2 Genero de la Población Encuestada..... | 48 |
| Gráfico 6. 3 Antigüedad de la organización en el mercado..... | 48 |
| Gráfico 6. 4 Actualmente están laborando..... | 49 |
| Gráfico 6. 5 Conoce la historia, misión y visión de la organización. | 50 |
| Gráfico 6. 6 Programas de Medición de Desempeño son parte de la organización..... | 51 |
| Gráfico 6. 7 Organigrama claramente definido por niveles..... | 52 |
| Gráfico 6. 8 Perfiles y funciones por escrito..... | 53 |
| Gráfico 6. 9 Logotipos y uniformes definidos. | 54 |
| Gráfico 6. 10 Identificación de conflictos..... | 55 |
| Gráfico 6. 11 Análisis Causa Raíz de Conflictos..... | 56 |
| Gráfico 6. 12 Intervención para buscar solución. | 57 |
| Gráfico 6. 13 Programas de fomento de comunicación y compañerismo. | 58 |
| Gráfico 6. 14 Mitigación de conflictos a futuro..... | 59 |
| Gráfico 6. 15 Análisis previo de las decisiones que afectan el desempeño de la organización. | 60 |
| Gráfico 6. 16 Decisiones que afectan diferentes áreas y la opinión de estas..... | 61 |
| Gráfico 6. 17 Definición del nivel de autoridad de cada puesto..... | 62 |
| Gráfico 6. 18 Medición del grado de riesgo cuando se toman decisiones en la organización. | 63 |
| Gráfico 6. 19 Seguimientos a las decisiones tomadas en la Organización..... | 64 |
| Gráfico 6. 20 Actualización periódicamente del organigrama en la organización. | 65 |
| Gráfico 6. 21 Reglamento interno visible para los empleados | 66 |
| Gráfico 6. 22 En su organización se definen y firman periódicamente objetivos estratégicos a cumplir..... | 67 |
| Gráfico 6. 23 Programas de inducción cuando ingresan nuevos empleados. | 68 |
| Gráfico 6. 24 Cronogramas de actividades diarios, semanales y mensuales de acuerdo con cada puesto..... | 69 |
| Gráfico 6. 25 Se tiene identificado niveles de liderazgos en su organización. | 70 |
| Gráfico 6. 26 Los líderes conocen sus funciones y rango de autoridad..... | 71 |
| Gráfico 6. 27 Se tiene comunicación fluida de los líderes con el resto del personal..... | 72 |

| | |
|--|----|
| Gráfico 6. 28 Programas motivacionales dentro de la empresa por parte de la organización o los líderes. | 73 |
| Gráfico 6. 29 Programa de reconocimiento a los buenos empleados. | 74 |
| Gráfico 6. 30 El o los líderes son objetivos en sus funciones. | 75 |

GLOSARIO

MIPYME: Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Diagnostico Organizacional: Proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

Cultura Organizacional: Se entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio.

INE: Instituto Nacional de Estadística

PIB: Producto Interno Bruto

Nanotecnología: Tecnología que se dedica al diseño y manipulación de la materia a nivel de átomos o moléculas, con fines industriales o médicos, entre otros.

Sistémico: Conjunto de elementos interrelacionados con un objetivo común.

I. INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene como finalidad principal realizar un desarrollo organizacional del estado actual de las MIPYME basado en el Análisis PESTEL, mostrando así a las organizaciones, como determinar y diagnosticar el funcionamiento de su estructura externa e interna.

Es por ello que la actual investigación ha sido planteada de la siguiente manera: el planteamiento del problema: el diagnóstico organizacional nos permite tener esa visión, esa perspectiva de prevención para poder mantenerse en el medio, también se muestra la situación problemática: que muchas empresas establezcan una planeación estratégica y les permita enfrentarse a los mercados, la globalización, la diversidad en la tecnología y el mejoramiento continuo de cada empresa lo cual se hace cada vez más competitivo. Hipótesis, objetivos, justificación e importancia; marco teórico, en el cual se presentan los antecedentes del estudio y las bases teóricas científicas que respaldan las definiciones involucradas en la investigación; metodología, que comprende el tipo, nivel, diseño de investigación, la población, algunos criterios de selección, la operacionalización de variables, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, los procedimientos y el plan de procesamiento y análisis de datos; los resultados que exponen lo hallado de la actual investigación junto con gráficos o tablas y la discusión que comparara los resultados con información existente.

Por último, se encuentran las conclusiones y recomendaciones finales de la investigación; la bibliografía de referencias utilizadas para desarrollar la presente investigación y por último los anexos, los cuales contienen documentos o información que complementan la investigación.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Antecedentes

Cuando una investigación llega al punto de clasificar la mejor información respecto al desarrollo organizacional y permite revisar diferentes obras de grandes autores se puede encontrar con mucha frecuencia que mencionan y dan crédito de que la primera consideración que debemos hacer para abordar el desarrollo organizacional es que el término “organización” es una herramienta conceptual que nos permite establecer, más o menos claramente, los límites de un campo de actividad humana.

Si desde una perspectiva social, las organizaciones son subsistemas de la sociedad, desde el punto de vista de los individuos y grupos, la organización es un campo de acción que nos imaginamos y que nos permite actuar de manera coordinada, estableciendo las identidades y atributos que serán utilizadas en ese contexto (Robertson, Roberts y Porras, 1993; Schvarstein, 2002) (...), también habla de que el diagnóstico es una hipótesis y no una certeza, solo eventualmente comprobable por su efectividad, la que la mayor parte de los casos no es posible de atribuir con certeza a la intervención.

(Moris, 2014) Afirma: “Esta incertidumbre no significa que el diagnóstico sea innecesario; por el contrario, implica la obligación de realizarlo con la mayor rigurosidad posible cuestionando nuestros prejuicios, afectos y decisiones de una manera sistemática” (p. 64).

El diagnóstico organizacional ha realizado aportes importantes a las ciencias y a los elementos que conforman las organizaciones, y en términos generales ha permitido tener un mejor panorama y entendimiento de los esquemas que pueden tener cada elemento de las organizaciones, ha demostrado de manera fehaciente como muchos factores determinantes sin falta de análisis muchas veces son las causas del fracaso, y que con una simple atención aportada en los diagnósticos organizacionales pueden haber cambiado el destino de una organización; el diagnóstico organizacional ha sido tratado como la disciplina de las ciencias de la conducta aplicadas, dedicada a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado:

(Santos, 1995), Afirma: “El eficaz aprovechamiento de los potenciales de crecimiento y desarrollo de una empresa se fundamenta en el conocimiento preciso de sus puntos fuertes y débiles: de ahí la importancia de que periódicamente se realice un diagnóstico de la organización” (p.6).

Y en el medio, en la mayoría de los casos ni siquiera se ha hecho una sola investigación que ayude a definir claramente los puntos fuertes o las áreas de desarrollo potencial que tienen las organizaciones.

(Rodríguez, 2017, p 20-22), Afirma:

El proceso diagnóstico es un medio, no un fin para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización; es un insumo para la planeación estratégica que reconoce la existencia de un “otro”, lo que implica que el entorno es diferente de cero. Nosotros jugamos, pero el otro también juega.

Las economías, las empresas y los entornos son cambiantes, muchas ocasiones el adelantarse a esos cambios da ventajas competitivas o bien el atraso o resistencia a los cambios puede representar desventajas competitivas en cualquier tipo de entorno, entonces el diagnóstico organizacional nos permite tener esa visión, esa perspectiva de prevención para poder mantenerse en el medio.

Arizabaleta, E. V. (2004) Afirma:

Así, encontramos esquemas de gestión intrínsecamente contradictorios pues las organizaciones no hacen lo que dicen que piensan. Por ejemplo, se “modernizan” creyendo que la adquisición de tecnología, “mágicamente” las hará más productivas y competitivas; se dicen participativas, pero máximo lo son en la consulta mas no en la decisión; hacen reingeniería y reducen costos, pero su éxito es de vuelo corto. (p.1)

No siempre la modernización es la respuesta de lo que se busca, muchas veces con un cambio interno que no implica inversión se puede obtener un resultado diferente, un cambio en la estructural, en la cultura organizacional, o cualquier otro factor puede ser la respuesta al objetivo propuesto.

(Herrera, 2011) Afirma:

Toda empresa está constituida generalmente por las siguientes áreas funcionales: administración, mercadeo, personal, producción y finanzas. Estas áreas son interdependientes y el análisis de todas u cada una de ellas, incluidas otras, son la base del estudio del diagnóstico por medio del cual se pueden localizar las fortalezas y debilidades de cada dependencia para hacer frente a las amenazas y oportunidades, sustentando en lo posible las opiniones con cifras, datos, hechos, estadísticas y situaciones reales. (p. 22)

Bajo esta premisa si las áreas funcionales son las mismas, los procedimientos funcionales si no son exactamente iguales por lo menos son parecidos, entonces un diagnóstico organizacional adecuado va a darle una pauta a las MIPYMES en Tegucigalpa de cuáles son las áreas que es sugerido mejorar y cuáles pueden ser las fortalezas que les pueden dar oportunidades de crecimiento.

En la Universidad de PIURA en junio del 2020 los autores Tania Alejandra Guimac Oblitas y Gonzalo Guillermo Augusto Voysest asesorados por Mgtr. Enrique Seminario Antúnez De Mayolo, elaboraron la investigación “Diagnóstico organizacional de una empresa de telecomunicaciones aplicando la herramienta El Octógono” en el cual concluyen que la investigación ha permitido tener una visión amplia sobre la problemática de la organización, centrándose en aspectos que afectan los beneficios de la organización y reflejándose en aspectos humanos.

Según lo investigado en las diferentes fuentes, un diagnóstico organizacional permiten tener un panorama general de las condiciones de las empresas, así como una visión que permita trabajar en las áreas de oportunidad y aprovechar las fortalezas con las que se cuentan.

2.2 Enunciado / Definición Del Problema

(Bernal, 2010) Afirma:

El enunciado consiste en describir la situación objeto del estudio, comenzando por relatar su estado actual, el momento y los hechos que la originaron, e implicaciones de continuar la situación tal como está en el momento. (p.14).

En Honduras la MIPYME carece de un diagnóstico organizacional, esta investigación será importante para evaluar la eficiencia organizacional dentro y fuera de la MIPYME con la firme pretensión de encontrar una visión que permita prevenir y/o mitigar problemas en el rango manejo de conflictos, cultura organizacional, toma de decisiones, liderazgo y la estructura formal.

Para (Llanos, 2009),

“Un problema surge de una determinada necesidad y constituye cualquier dificultad que se nos presenta y que no puede ser resuelta automáticamente a través de nuestros reflejos condicionados e instintivos, a través de los conocimientos previamente adquiridos o mediante el uso del sentido común.”

Si se toma en consideración el tema de la investigación es importante que en todas las MIPYMES en Tegucigalpa se lleve a cabo un análisis detallado y profundo de los problemas y oportunidades que enfrentan las organizaciones, por la falta de un Diagnóstico Organizacional o al menos un estudio de manera general de todos los factores que afectan o influyen de una u otra manera el buen funcionamiento de estas.

Según (Tapia, 2000),

La investigación debe plantearse los siguientes interrogantes expuestos por (Gonzales, M, 1997):

- ¿Es este problema realmente importante?
- ¿Supondrá esta investigación algo importante?
- ¿Será interesante y tendrá alguna utilidad inmediata el resultado de la investigación?

Las MIPYME son empresas con diferentes ramos no hay un mercado o giro exclusivo para quien emprende una MIPYME, sin embargo, juegan un papel importante en la economía de los mercados locales. Tienen la capacidad de fomentar el crecimiento y la competencia de los mercados nacionales.

Las MIPYME se enfrentan en sus primeros años a diferentes retos de acuerdo con las estadísticas, en América Latina solo el 45% de las MIPYMES logra superar los dos años de existencia contra un 80% del mismo tipo de emprendimientos en Europa. Para entender mejor como funciona se puede definir que son las micro, pequeñas y medianas empresas y operan de 1 a 250 empleados por ende se mantienen fuera del contexto del mercado empresarial industrial ya que tienen inversiones, capital y ganancias no tan altos, la carencia de un diagnóstico apropiado le impiden en gran manera ser altamente competitiva y dar ese paso de ser pequeña a una empresa más grande o traspasar fronteras.

Al realizar un diagnóstico se ofrece la posibilidad de implantación de estrategias que ayuden a visualizar los factores internos y externos que tengan problemas y que imposibiliten a las MIPYMES en Tegucigalpa adelantarse a los cambios. Y con ello lograr establecer que muchas empresas establezcan una planeación estratégica y les permita enfrentarse a los mercados, la globalización, la diversidad en la tecnología y el mejoramiento continuo de cada empresa lo cual se hace cada vez más competitivo.

2.3 Preguntas De Investigación

1. ¿Cómo se describe la cultura organizacional en la empresa MIPYMES de Tegucigalpa?
2. ¿Cómo se puede describir los conflictos dentro de las MIPYMES en Tegucigalpa?
3. ¿Cómo se puede describir la toma de decisiones dentro de las MIPYMES en Tegucigalpa?
4. ¿Cómo se puede describir la estructura formal de las MIPYMES en Tegucigalpa?
5. ¿Cómo se puede describir los tipos de liderazgos en las MIPYMES en Tegucigalpa?

2.4 Variables De Investigación

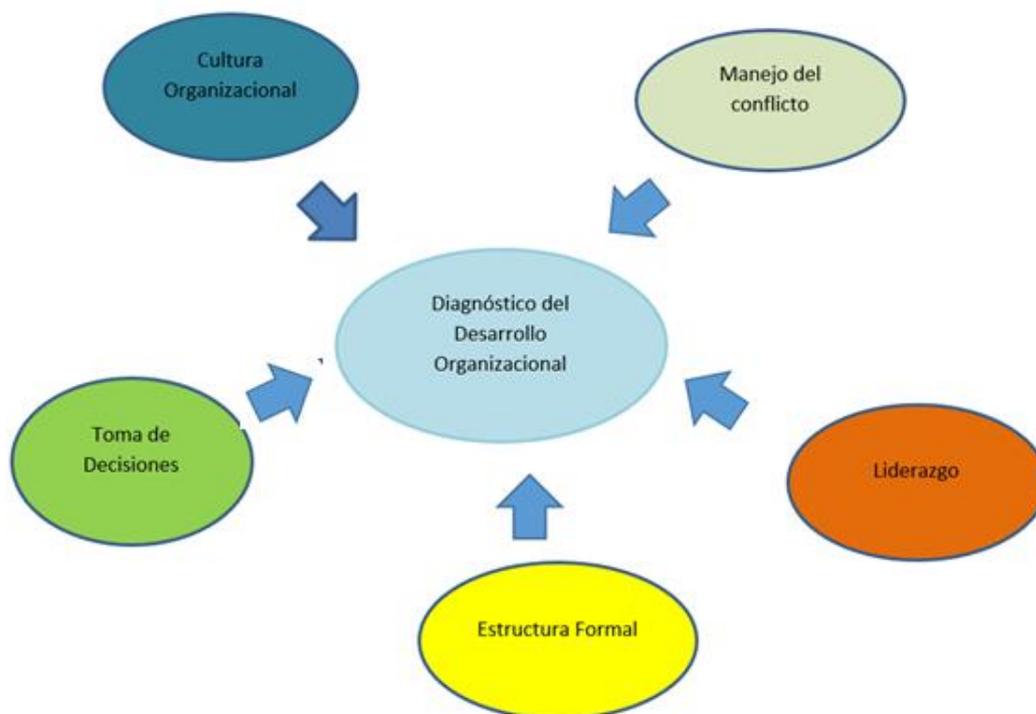


Figura 2. 1 Análisis de variables dependiente e independiente

2.5 Justificación

Según Hernández Sampieri, 2014. Se deberá considerar el abordaje de la justificación de una investigación mediante los siguientes cinco criterios:

1. Conveniencia

Como lo menciona Hernández Sampieri en el libro Metodología de la investigación, la investigación es conveniente por diversas razones, ¿Qué tan conveniente?; esto es ¿para qué sirve?; el proyecto Diagnóstico Organizacional MIPYMES en Tegucigalpa, su conveniencia dentro de la organización traerá una reestructuración interna de su cultura organizacional, manejo de conflictos, forma estructurada, liderazgos y toma de decisiones.

2. Relevancia social

Hernández Sampieri menciona que debe existir una trascendencia para la sociedad, sus beneficiarios, de qué manera, y su alcance o proyección social. El proyecto Diagnóstico Organizacional MIPYMES en Tegucigalpa; su propósito obtener cambios en todas las áreas internas de la organización, también promover a la sociedad de nuevas estrategias de cambio, como ejemplo para otras pequeñas y medias empresas.

3. Implicaciones prácticas

Las empresas a diario presentan cualquier cantidad de problemas reales, ventas bajas, competencia, quejas de los clientes, entre otros, el escritor Juan Andrés Moris en su libro Desarrollo y Eficacia Organizacional menciona que la práctica del desarrollo organizacional se ha hecho más compleja. Si en sus orígenes estaba fuertemente asociada a mejorar las condiciones de vida de las personas en el trabajo, compensando la alineación de las labores rutinarias con actividades de desarrollo personal o integración en los grupos, hoy también tiene la oportunidad de lograr un aporte efectivo en la productividad y la innovación (...). (Moris, 2014)

4. Valor teórico

La relación entre las variables independientes del tema de investigación Diagnóstico Organizacional MIPYMES en Tegucigalpa es que se pueda originar un cambio sustancial dentro de la organización y que este a su vez se refleje al entorno externo. El estudio de este traerá información para mejoras continuas y de mucha ayuda para resultados positivos y fructíferos de los empleados, clientes, proveedores, y a su vez que aporte ideas a otros estudios futuros.

5. Utilidad metodológica

Recolectar datos como lo menciona Sampieri en su libro Metodología de la Investigación, puede que sea una herramienta de mucha ayuda con el desarrollo de una investigación, y que otros lo puedan utilizar para hacer mediciones o recolectar datos estadísticos.

6. Segmentación de la investigación

A través de la presente investigación se determinó limitar la investigación a la Mipyme únicamente en Tegucigalpa municipio del Distrito Central, indistintamente del rubro o un segmento en específico si no más bien la Mipyme en general, esto debido a que lo que se pretende es describir a través del diagnóstico el desarrollo en términos administrativos que tienen las organizaciones de la Mipyme.

Considerando que, entre más diversidad de rubros o de segmentos se tiene hay una muestra más amplia e incluyente del sector Mipyme por ende una realidad de todo el sector y no de un rubro; y es que la importancia en el rango de la economía nacional y generación de empleos quien lo da es todo el sector y no un solo rubro.

III. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Realizar un diagnóstico acerca del desarrollo organizacional MIPYME en Tegucigalpa mediante la investigación de cultura organizacional, manejo de conflictos, toma de decisiones, estructura formal, y liderazgo para mejorar la competitividad y visión empresarial.

3.2 Objetivos Específicos

1. Describir la cultura organizacional de las MIPYMES en Tegucigalpa.
2. Describir los conflictos dentro de las MIPYMES en Tegucigalpa.
3. Describir las características de la toma de decisiones de las MIPYMES en Tegucigalpa.
4. Describir la estructura formal de las MIPYMES en Tegucigalpa.
5. Describir los tipos de liderazgo en las MIPYMES en Tegucigalpa.

IV. MARCO TEÓRICO

4.1.1. Macroentorno.

La técnica utilizada para el análisis del macroentorno del presente proyecto se basa en el Análisis PESTEL, Para toda empresa MIPYME el concepto analizar debe tener como fundamento, conocer las posibilidades en donde pueden tener éxito ya que llevar a cabo una idea de negocio sin antes saber los riesgos o beneficios, podría dirigirse al fracaso. Es por eso por lo que esta herramienta es utilizada para identificar las fuerzas macro(externas) que afectan a cada una de las empresas.

Se denomina análisis PEST al estudio de los factores, políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen sobre la organización. Su objetivo es identificar las variables que afectan o pueden afectar a la estrategia a seguir por la empresa en el futuro. (Maroto, Juan Carrión , 2007 p,392)

Con el objetivo de crear el análisis macroentorno, describe los factores que influyeron en el mismo de acuerdo con los elementos siguientes:

Análisis PESTEL

- P**olíticos
- E**cológicos
- S**ocioculturales
- T**ecnológicos
- E**conómicos
- L**egales



Figura 4.1 Fuerzas presentes en el Macroentorno

Fuente: (ISO:9001-2015, Agosto,2016)

Este análisis es realmente importante, y de ninguna forma debe de ser descuidado por las MIPYME debido a que los factores externos quedan fuera del alcance y control de las empresas y es por esa razón que deben de estar claramente identificados.

4.1.1.1 Factores políticos

(Strickland, Thompson, 2012) Afirma:

Este factor son políticas y procedimientos políticos, así como la normatividad y leyes que las compañías deben cumplir. Algunos ejemplos son las leyes laborales, normas antimonopolios, política fiscal, políticas regulatorias, clima político y fuerza de las instituciones como el sistema judicial. Algunos factores políticos, como la desregulación bancaria, son específicos de una industria. Otros, como la legislación sobre salarios mínimos, afectan más a ciertos tipos de industrias (industrias intensivas en mano de obra, de bajos salarios) que a otros. (p.52)

El gobierno de Honduras es el principal regulador, por lo que todos los factores políticos representan una cantidad de amenazas y oportunidades para las empresas MIPYME del país.

Cada una de las estrategias que formulan las pequeñas empresas deben de estar basadas en la política existente, sin embargo, en algún momento se vuelven menos importantes en la toma de decisiones estratégicas.

Las leyes o estatutos de la PYME también son una expresión de la importancia política y económica del tema en los países de ambas regiones. Ya sólo el proceso de discusión y su promulgación, pone a la pequeña empresa en la opinión pública con gran centralidad. En algunos países también se ha optado por revisar algunas leyes en particular que impactan en forma importante en este tamaño de empresas, teniendo presente su perspectiva. En América Latina, se registran algunos avances al respecto. Existen leyes o artículos de ley específicos para este tamaño de empresas en Brasil, Ecuador, México, Perú y actualmente en Chile está en trámite en el Congreso el Estatuto de la PYME. (Amestoy, 2009, p29)

4.1.1.2 Factores económicos

Se trata de los factores económicos en los ámbitos local, estatal o regional, nacional o internacional que afectan a empresas e industrias, como tasas de crecimiento económico, de desempleo, de inflación y de interés, déficits o superávits comerciales, tasas de ahorro y producto interno per cápita. Los factores económicos también son las condiciones en los mercados de acciones y bonos que afectan la confianza del consumidor y el ingreso para gasto discrecional. Algunas industrias, como la de construcción, son en especial vulnerables a las bajas económicas, pero se ven afectadas positivamente por factores como bajas tasas de interés. Otros factores, como las ventas al menudeo con descuento, son benéficos cuando las condiciones económicas generales se debilitan, pues los consumidores son más conscientes del precio. (Strickland, Thompson, 2012)

En los últimos 15 años, el gran respiradero del default económico hondureño ha sido la salida de aproximadamente un millón de migrantes, que con sus remesas –equivalentes a casi una cuarta parte del PIB– estabilizan monetariamente la economía. Recién en el lustro 2003-2008, al influjo del crecimiento regional y mundial, Honduras registró tasas de crecimiento de entre 3% y 6% que, si bien contribuían a la estabilidad macroeconómica, se vinculaban poco a una reconversión productiva que elevara de manera sostenida su competitividad.

Sin embargo, la pandemia de la COVID-19 está afectando significativamente la economía de Honduras. Se espera que el PIB del país se contraiga un 7,1 por ciento en 2020 debido a una caída más pronunciada de lo esperado en el comercio, la inversión y el consumo en medio de la desaceleración mundial y las prolongadas medidas de contención. Una contracción del PIB más profunda de lo esperado y un alto desempleo en Estados Unidos, el socio clave comercial y de inversión de Honduras y la mayor fuente de remesas, amplificaron esta contracción. Se espera que las pérdidas de empleo e ingresos afecten a los pobres, los vulnerables y la clase media. (BANCO MUNDIAL, 2020)

La cifra del INE, utilizada por el gobierno para realizar el análisis, es el resultado de restarle a la población económica activa (PEA: 4,033,637) el número de ocupados (4,090,651), cifras recabadas a través de la encuesta permanente de hogares 2018.

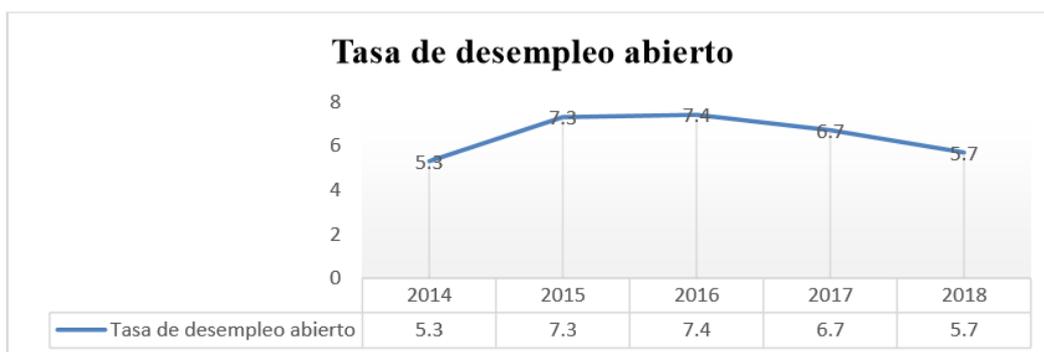


Gráfico 4. 1Tasa de desempleo abierto 2014-2018 en Honduras

Fuente: (INE, 2019)

La inflación fue inferior en 0,07 puntos porcentuales a la observada en 2019 (4,08 %) y se ubicó dentro del rango meta establecido en el Programa Monetario 2020-2021 (4 % y más o menos un punto porcentual), indicó el Banco Central.

Este factor es uno de los más importantes en la realización de un diagnóstico organizacional, debido a que cada empresa es afectada por la economía de todo un país y es ahí donde constantemente debe de detectar las amenazas y oportunidades que se presenten en los mercados ya que pueden ser bastante cambiantes a causa del fenómeno de la globalización.

4.1.1.3 Factores sociales

Honduras es uno de los países más pobres del continente. Según datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), cuenta con aproximadamente 40% de su población en situación de pobreza extrema y 67,4% en pobreza relativa, concentradas especialmente en el área rural, donde 73,5% de los hogares viven en condiciones de pobreza. En medio de este escenario de desesperanza, la emigración es «ante todo una lucha por la supervivencia 2, lo que queda de manifiesto en dos importantes crisis migratorias recientes: la inédita emigración de miles de niños no acompañados en 2014 y las «caravanas de migrantes» que iniciaron su marcha en la terminal de buses de San Pedro Sula el 12 de octubre de 2018. De 9,9 millones de hondureños, alrededor de 945.000 residen en Estados Unidos, cerca de 90.000 en España y decenas de miles en México. Aproximadamente 300.000 hondureños huyeron hacia EE. UU. en 2019, en un contexto de crecientes medidas anti inmigratorias por parte de Donald Trump y del gobierno mexicano.

Estas cifras de migración internacional revelan la incapacidad del Estado para lidiar con los múltiples problemas del país, que incluyen, además de los altos niveles de pobreza, violencia, inseguridad, desempleo, corrupción e impunidad, conflicto agrario, crisis medioambiental y reunificación familiar.

4.1.1.4 Factores tecnológicos

(Strickland, Thompson, 2012) Afirma: los factores tecnológicos son el ritmo de cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad, como la ingeniería genética, la popularización de internet y los cambios en las tecnologías de comunicación. El cambio tecnológico puede alentar el nacimiento de nuevas industrias, como las que se basan en la nanotecnología, y perturbar otras, como la disquera.

Honduras ocupa el lugar noventa en el ranking mundial de desarrollo tecnológico, solo adelante de Nicaragua a nivel centroamericano, mientras España ha pasado a ocupar el lugar 31, sólo uno más que en 2006, según un estudio del (FORO ECONOMICO MUNDIAL(FEM), 2008)

En general, los países Centroamericanos mejoraron su calificación en el Índice Global (NRI), en promedio un 4%. Países como El Salvador, Costa Rica y Panamá, incrementaron su calificación entre un 2% y 4% (respecto al año pasado); mientras que Guatemala y Honduras aumentaron, respectivamente, un 5% y 8%.

El factor tecnológico dentro de las MIPYME se considera en este momento como “Crecimiento” debido a que tienen la oportunidad de creación de nuevas técnicas para la comercialización de sus productos o servicios dando así la oportunidad de entrar en nuevos mercados.

4.1.1.5 Factores de competitividad empresarial

(Kerkhoff Frans, 2002) Afirma:

En su estudio Competitividad de las MIPYME en Honduras explica que, a pesar de las diferentes iniciativas de apoyo a las micro, pequeña y medianas empresas de Honduras, es evidente que estos esfuerzos no están claramente vinculados a un marco de políticas de desarrollo del país en general, ni a la competitividad del sector empresarial en particular. Actualmente las MIPYME en Honduras forman parte de la columna vertebral de la economía, por lo cual el incentivo a mejores prácticas, el apoyo a ideas innovadoras y el mejoramiento de la competitividad en este sector permitirá asegurar para el futuro un mejor crecimiento y estabilidad de este sector, de manera que puedan mejorar su competitividad ante los retos actuales y las nuevas exigencias de un mundo globalizado. (p.2)

En Honduras es muy común que en las MIPYME predomina la competitividad la cual gira entorno a los precios de los productos o servicios ofrecidos y es el más importante para ganar competitividad, ganar una buena ventaja competitiva debe ser fundamental para estas pequeñas empresas, deben de buscar diferentes formas de reducir sus costos de producción o pensar en maneras más sencillas para realizar sus actividades en el caso que ofrezcan un servicio y de esa manera competir con un precio bajo en el mercado.

Un alto nivel de competitividad alto requiere un gran esfuerzo y una alta capacidad de competitividad empresarial basada en estrategia, investigación y análisis.

(Lopez, 2013) Afirma:

Con relación al desarrollo de la competitividad de las MIPYME en Honduras, se detecta otra debilidad que puede ser superada mediante apoyo, políticas e incentivos a la innovación y posibilidades de mejoras en los productos generados por este rubro, de modo que les ayude a competir en mercados regionales y no solamente satisfacer necesidades internas. Poder ser generadores de divisas a través de exportaciones, constituye una excelente oportunidad para el país y su débil y dependiente economía. (p.1)

4.1.1.6 Importancia de los factores analizados

Todos los factores previamente detallados son influyentes y en cierto punto hasta determinantes para establecer el rumbo del sector de la Mipyme si se mira desde el punto de vista funcional, la política puede establecer condiciones favorables o poco favorables para el crecimiento y el fomento de la Mipyme.

En cuanto al factor económico, el intercambio y la generación de bienes y servicios a través de la Mipyme, aunado con la generación de empleos en Honduras en el sector Mipyme alcanza hasta el 70%, por ende es algo relevante las políticas económicas y fiscales que pueden afectar económicamente a la población y con ello el desempeño del sector Mipyme este se

puede considerar uno de los puntos más importantes del análisis Pestel en cuanto a la investigación realizada; así mismo la generación de empleo está directamente relacionado con el factor social, es el aporte mas importante a la sociedad que le ofrece el sector Mipyme el poder mover una fuerza laboral tan grande, son acciones que aportan a la formulación, ejecución y evaluación de los programas orientados al desarrollo de la competitividad.

Se considera el factor tecnológico relevante cuando se vuelve una necesidad fundamental de todos, incluyendo al sector Mipyme, aunque nuestra economía es considerada en vías de desarrollo, la inevitable presencia en gran escala de la tecnología es muy evidente al mover importantes negocios desde las redes, desde la innovación y ser este un medio para dar un paso mas allá de las fronteras

4.1.2 Microentorno

El análisis que se presenta en la investigación de este proyecto, en un análisis elaborado por el ingeniero Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en 1979.

Según Porter la rivalidad de los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores:

1. Poder de negociación de clientes o compradores

Las MIPYME en Honduras deben de tener en cuenta que un mercado tiene menos rentabilidad, si los clientes son pocos y tienen una buena organización, de esta manera las empresas podrían caer en una condición donde el cliente solo quiera pagar un precio inferior al que la empresa esté dispuesta a aceptar.

2. Poder de negociación de los proveedores

Es un factor que podría afectar a la empresa como una amenaza, si la empresa cambiara de proveedor y este fuese más costoso, por lo que se podría definir poder de negociación cuando existen muchos o pocos proveedores y deben de acomodarse a muchas exigencias o limitaciones de estos.

3. Amenaza de nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores podría deberse a causa de algunas ineficiencias que podrían ser aprovechadas por empresas nuevas de esa manera quitarles cuota de mercado, muchas veces afectando a la gran mayoría de MIPYME obligándolos a subir la calidad o bajar los precios de los productos o servicios ofrecidos.

4. Amenaza de productos y servicios sustitutivos

Las empresas son afectadas directamente por los productos o servicios sustitutos debido a que muchos entran con precios bajos y hasta con tecnologías más avanzadas y los clientes tienen un mayor interés en adquirirlos.

5. Rivalidad entre competidores existentes

Para las MIPYME en Honduras será más difícil competir en un mercado donde exista diversidad de competidores y una lucha destructiva de precios.

El estudio de las 5 fuerzas de Porter podría ayudar a las MIPYME a obtener un buen posicionamiento o incluso ayudarles a reestructurar las reglas de la industria.



Figura 4. 2 Las cinco fuerzas de Porter

Fuente:(<https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/poter/>)

Un diagnóstico profundo de los ambientes interno y externo de la compañía es un prerequisite para que los administradores logren formular una estrategia que se ajuste de manera excelente a la situación de la compañía, lo cual constituye la primera prueba de una estrategia ganadora (...). (Strickland, Thompson, 2012)

El diagnóstico organizacional está orientado a un enfoque funcional que pretende indagar todo el microentorno o sea todos los factores internos como los son las relaciones laborales, tipo de negocio de la empresa, el comportamiento de los consumidores, el liderazgo, la cultura organizacional, clientes entre otros. Sin embargo, todo esto tiene como ventaja obtener una mayor capacidad de control sobre la empresa contrario a esto se tendría la desventaja de desconocer y no saber manejar el microentorno, generando así resultados negativos a la empresa.

4.1.2.1 Competencia

La existencia y estructura de la competencia en casi todas las industrias de hoy día es mundial. La competencia mundial es más que una moda de negocios pasajera (...). (David, 2003)

La más fuerte de las cinco fuerzas competitivas es casi siempre la maniobrabilidad en el mercado y la competencia por la preferencia del comprador, presentes entre los vendedores rivales de un producto o servicio. En efecto, un mercado es un campo de batalla competitivo en donde la carrera por el favor del comprador es vertiginosa. Los vendedores rivales son proclives a emplear cualquier arma que tengan en su “arsenal” de negocios para fortalecer su posición en el mercado y obtener buenas ganancias (...). (Strickland, Thompson, 2012)

En Honduras las MIPYMES, están atravesando unos de los peores momentos de la historia debido a la pandemia que afecta al mundo entero, la situación actual del mercado hace que muchas empresas solo deseen subsistir, teniendo como única estrategia competir en precios generando así menos beneficios y al mismo tiempo perjudicando al sector. Ya que la rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector normalmente será más rentable y viceversa.

(Sanz, 2014) Afirma:

Las competencias se pueden clasificar en: Competencias de conocimientos técnicas: constituyen un compendio de los conocimientos que requiere una organización para lograr sus objetivos. Entre sus características principales destacan:

- Proceden de los conocimientos de carácter académico.
- Se relacionan e integran con el contenido funcional de los puestos.
- Se modifican y evolucionan mediante la participación en procesos formativos y la acumulación de experiencia. (p.185)

4.1.2.2 Clientes

(Harrington, 1998) Define a los clientes: Las personas más importantes para cualquier negocio:

- No son una interrupción en nuestro trabajo, son un fundamento.
- Son personas que llegan a nosotros con sus necesidades y deseos y nuestro trabajo consiste en satisfacerlos.
- Merecen que le demos el trato más atento y cortés que podamos.
- Representan el fluido vital para este negocio o de cualquier otro, sin ellos nos veríamos forzados a cerrar.

El diagnostico organizacional dará a conocer en primera instancia la satisfacción del cliente interno y en segunda instancia la satisfacción del cliente externo en relación con la calidad del producto o servicio brindado.

“Los consumidores hondureños están comprando en internet no sólo productos o servicios de precio medio-alto, sino también de uso diario, como comida y productos de abarrotes. Todas las empresas se benefician de ofrecer a sus clientes la posibilidad pagar a través de su página web, no importa su industria o el precio de sus productos. (recuperado desde: <https://www.oas.org/>)

El diagnostico organizacional busca analizar y mejorar las estrategias del precio del producto o servicio buscando así una estabilidad en los precios y mantener o mejorar la participación en el mercado.

En una economía de libre mercado, la oferta y la demanda son las fuerzas que actúan en la fijación de precios. En economías controladas, en las que se regula una lista de productos, considerados sensibles para la población, son las autoridades gubernamentales quienes, sin tomar en cuenta los costos asociados al bien o servicio, establecen los precios de manera discrecional. (recuperado desde: <https://efiempresa.com/>)

4.1.2.4 Cultura Organizacional

Todas las empresas tienen una cultura (organizacional). Esta cultura incluye valores compartidos, creencias, actitudes, costumbres, normas, personalidades, héroes y heroínas que describen a una empresa. La cultura es la manera particular en que una empresa realiza sus negocios. La dimensión humana es la que genera solidaridad y significado e inspira el compromiso y la productividad en una empresa cuando se llevan a cabo cambios de estrategia. Todos los seres humanos tienen la necesidad básica de encontrarle un sentido al mundo, de sentirse en control y de hallar un significado. Cuando los acontecimientos ponen en riesgo el significado, los individuos reaccionan a la defensiva. (David, 2003) (p.219)

Un aspecto para destacar en la realización del diagnóstico organizacional es que en este punto de la cultura organizacional podemos encontrar cual es el comportamiento de los líderes ante sus empleados, clientes, proveedores, entre otros. Se podrá evaluar la posición del líder, ante la toma de decisiones o el desarrollo de nuevas ideas al que tiene derecho el empleado.

Entre algunas definiciones está la de Gareth Jones quien define a "La cultura organizacional [como] el conjunto de valores y normas compartidas que controlan las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma". (Gareth, 2008) (p.8)

Por lo que la cultura es "un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización". (Chiavenato, 1989) p.469)

4.2 Teorías de Sustento

4.2.1 Bases del diagnóstico organizacional

Tomando en cuenta un punto de vista desde diferentes perspectivas el diagnóstico organizacional permite visualizar un rubro como un todo o las empresas en dimensiones más complejas que van más allá de la simple operación del día a día; las organizaciones al igual que las economías son sistemas cambiantes y deben de adaptarse para mantenerse en funcionamiento. El empresario tiene la necesidad de conocer su entorno organizacional, para orientar adecuadamente las actividades productivas, necesarias para el desarrollo empresarial y sobre todo para que todos logren un nivel de productividad adecuado a las exigencias del mercado nacional e internacional (Asencio y Guarnizo, 2017, p.138).

En la actualidad se vive un ambiente industrializado en las organizaciones donde los recursos humanos, materiales y todo el entorno en general está muy orientado hacia el rendimiento, es decir, todo se resume a cuanto me produce cada sistema funcional de la organización. Por lo tanto, las organizaciones son un medio necesario de orden y cooperación constante de los recursos y sistemas que necesitan ser organizados para lograr objetivos en común (Almanza, Calderón y Vargas, 2018, p.3) El diagnóstico organizacional al igual que la mayoría de aspectos empresariales se sujetan a ciertas características o leyes que lo hacen ser un sistema vivo, entonces es de vital importancia estudiar las características generales de los sistemas y así dominar la metodología de investigación a utilizar. Asencio y Guarnizo en la revista IRJ de 2017 clasifica las cualidades del diagnóstico organizacional en 3 partes que son: componentes, estructura y relaciones funcionales del sistema.

Almanza, Calderón y Vargas en la revista IRJ de 2017 nos dicen que una de las aplicaciones del diagnóstico organizacional, más adoptada por las empresas es la que va encaminada al desarrollo organizacional, el cual es un proceso de cambio estrictamente planeado con base al conocimiento que se tiene acerca de la situación por la que atraviesa la organización y la evaluación de los resultados después de la implementación de las propuestas. Por sus características el diagnóstico tiene un carácter de resultado y al mismo tiempo de proceso, dentro del diagnóstico los elementos más comunes que encontramos según diferentes investigaciones es que es sistemático, dinámico, profundo e integral.

Sistemático: este concepto se refiere también a ser metódico, ya que el objeto del diagnóstico es algo que está en desarrollo y cambio, entonces, no es posible analizar de manera aislada un objeto ya que no se puede tener una visión de la amplitud de este.

Dinámico: esto se debe a que pueden darse cambios impredecibles en el objeto del diagnóstico, todos los aspectos son cambiantes pero los más propensos a cambios son los aspectos financieros y económicos, entonces el diagnóstico tiene que apearse lo más posible a las fluctuaciones o a los cambios y asumirlos sin que el resultado del diagnóstico muestre cambios o variaciones significativas.

Profundo: entre más se profundiza en las características del diagnóstico, más posibilidades se tendrán de maximizar los resultados de las características del objeto de estudio y minimizar aspectos negativos que se puedan tener.

Integral: esto permite tener una imagen de la realidad de la estructura y funcionamiento del objeto de estudio de investigación.

4.2.1.1 Desarrollo y diagnóstico organizacional

En el diagnóstico organizacional se diferencian claramente 3 etapas del diagnóstico organizacional que en su orden son: 1) la generación de información; 2) la organización de la información; 3) y perspectivas del diagnóstico organizacional. (Asencio y Guarnizo, 2017, p.140). En cuanto a la generación de información se consideran aspectos como la forma de recolección, las herramientas a usar y los procesos utilizados; en la organización de la información se deben considerar aspectos como el diseño de procedimientos para el proceso de la información que se puede recolectar, almacenamiento y ordenamiento de la información.

El diagnóstico organizacional se divide en dos perspectivas, de las cuales tenemos una que es funcional y la otra que es cultural, estas tienen de manera independiente objetivos métodos y técnicas diferentes, ahora bien, se complementan entre sí y dan origen a un diagnóstico funcional y a un diagnóstico cultural. El diagnóstico funcional detalla las estructuras formales e informales, prácticas de comunicación, satisfacción del recurso humano, mantenimiento de la organización y también la innovación; en cuanto al diagnóstico cultural hace énfasis en acciones cuya finalidad es tener claro los valores y principios básicos de las organizaciones, el arraigo de los miembros de la organización con estos valores y principios, y la congruencia de su actuar de acuerdo con estos valores y principios.

Asencio y Guarnizo (2017) Afirman: Diagnosticar implica describir el desarrollo organizacional de las empresas, buscando sus aspectos relevantes, tanto en los factores causales como en las condiciones en que se produce. Al mismo tiempo implica pronosticar e intervenir oportunamente (p.140).

Wendel L. French y Cecil H. Bell (2009) definen el desarrollo organizacional como un esfuerzo a largo plazo orientado hacia el cambio o hacia el autoanálisis; es un cambio específico en la cultura de una organización: de una que evita un análisis de los procesos sociales en la organización, a una que institucionaliza y legitima este análisis. Diseñado para hacer surgir una administración más eficaz y de colaboración de la cultura organizacional por medio de la ayuda de un agente de cambio o consultor (...) (Guizar, 2016, p.6).

Jerry Porras y Peter Robertson (1992) definen el desarrollo organizacional como una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo (...) (Guizar, 2016, p.6).

Al ser conceptos relacionados el desarrollo organizacional ayuda a los líderes a abordar y adoptar el cambio desde la perspectiva de que el cambio es una oportunidad, no una amenaza. Casi todas las exigencias de un cambio provienen del exterior de la organización por ejemplo de las dependencias gubernamentales, los competidores, las nuevas tecnologías, los clientes, las fuerzas del mercado y la sociedad en general y ocasionalmente puede venir el cambio del interior de la organización, un cambio en el organigrama, una nueva dirección estratégica, cambio en la rentabilidad, es primordial comprender que los cambios se van a dar de manera voluntaria o forzada si se quiere mantener dentro del mercado entonces bajo esa premisa un cambio planeado es visto como un desarrollo organizacional.

Posibilitar la identificación, aprovechamiento y protección de los recursos y capacidad actuales que posee la organización; así como, la identificación de las necesidades de estos en los momentos futuros y potenciar su talento; en pro, de obtener una ventaja competitiva sostenible, por medio, del diseño de estrategias para la implementación de procesos dinámicos y de comportamiento organizacional. (Sánchez, 2015, p.248) es muy frecuente que se tengan los recursos, las capacidades, las competencias y todo lo que se necesita para llevar las organizaciones a otro nivel de desarrollo y solamente lo que falta para llevar a cabo este paso es poner en orden los aspectos, características, elementos y pasos necesarios para poder encajarlos de manera apropiada.

4.2.1.2 Modelos prácticos de diagnóstico organizacional

Modelo de los seis cuadros de Marvin Weisbord: este modelo orienta sobre dónde y que buscar para diagnosticar problemas; Weisbord definir 6 áreas de interés que son los propósitos, la estructura, las recompensas, los mecanismos útiles, las relaciones y el liderazgo, donde el éxito radica en la interacción y la funcionalidad entre estas partes. De acuerdo con Weisbord, el investigador debe poner atención en los aspectos formales e informales de cada cuadro, siendo el formal la forma oficial en que se supone suceden las cosas y el informal la forma en la cual ocurren realmente (Esquivel, Segura, Machorro, Aguilar, Hernández 2011) cada cuadro va a dar una pauta de cómo se encuentra y como puede estar la organización, es clave el buen entendimiento y comprensión de parte del investigador a los aspectos considerados.

Weisbord propone otro enfoque de diagnóstico orientado al bienestar y a una evaluación del potencial de la acción en el que congrega a todo el sistema, se encauza en el futuro, en estructurar las tareas que los individuos pueden auto estructurar y en facilitar el diagnóstico de problemas provocados por la influencia del medio ambiente. (Espinoza, 2018, p.23). es un modelo muy valorado cuando el investigador no cuenta con el tiempo suficiente, el modelo necesita un mapa organizacional que facilite las funciones y reduzca las complicaciones, cuando el usuario final no está familiarizado en términos de sistemas.

Enfoque Sistémico en Gestión: es el más utilizado y práctico de los enfoques en gestión, regularmente lo usan investigadores o consultores en gestión su utilidad es muy valorada por razones racionales de enfoque de cliente y resultado y también por razones simbólicas como ser lo que esperan los clientes o quienes leen los informes. Los sistemas buscan la estabilidad, lo que resulta en la necesidad de manejar el cambio, que nunca es natural. Esto se logra por sus modelos de regulación, constituidos por sus reglas de funcionamiento (Prouxl, 2014, p.33).

Prouxl en su obra “diagnóstico y cambio organizacional: Elementos clave” (2014) da la visión de la organización presentada ilustra esa dinámica de intercambio con el entorno según lo miramos en la siguiente figura.

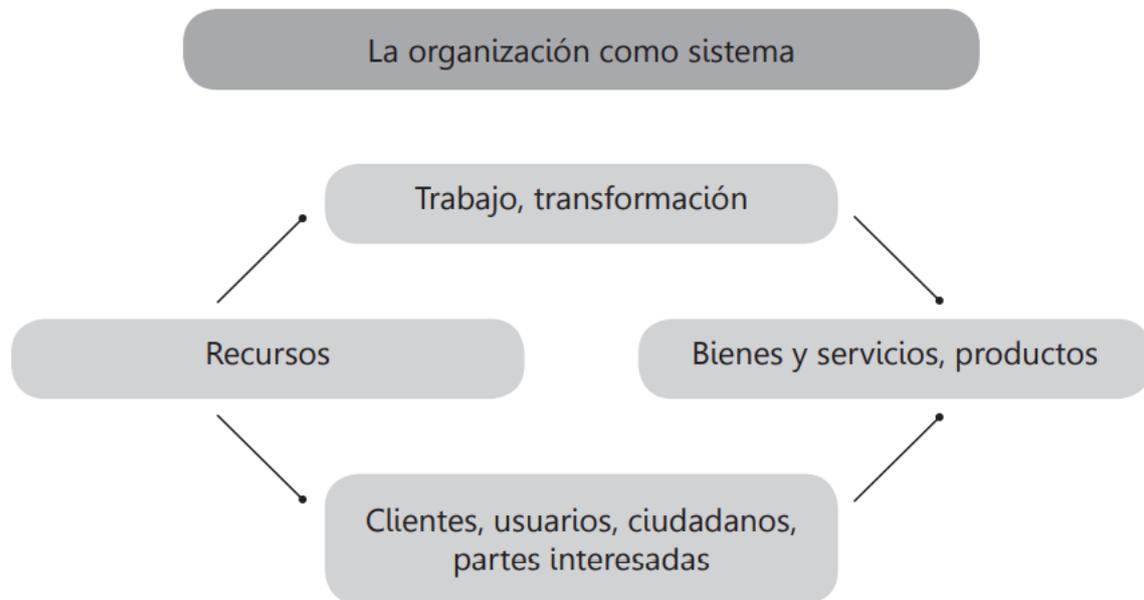


Figura 4. 3 Funcionamiento de la organización como sistema

Fuente: (Prouxl, 2014 p.34.)

Modelo de Diagnostico de Burke Litwin: Este modelo incluye ciclos de retroalimentación, mayor presencia de elementos cuantitativos como lo son aspectos motivacionales, no es de fácil o simple comprensión por lo que se deben tener conocimientos en la materia para comprenderlo. Ofrece un marco de referencia para evaluar dimensiones organizacionales y ambientales claves para un cambio exitoso y demuestra cómo estas dimensiones deben enlazarse causalmente para lograr un cambio en el desempeño. (Espinoza, 2018, p.22). este modelo de diagnóstico organizacional concentra sus esfuerzos en proporcionar una guía para el diagnóstico y también para el cambio y desarrollo organizacional planificado y gestionado de manera armónica, mostrando con claridad la causa y efecto, este modelo gira entorno de 12 dimensiones organizacionales que son: ambiente externo, estrategia, liderazgo, cultura organizacional, estructura, prácticas de gestión, sistemas, clima laboral, habilidades individuales, valores individuales, motivación y desempeño individual.

Modelo de las siete S de McKinsey: El modelo tiene áreas duras y áreas blandas, donde los blandos son la base de la organización y los duros son fáciles de identificar y estos elementos comprenden la interconexión que existe para que pueda fluir una organización en armonía, entonces en paralelo a ello puede comprender la falta de armonía para que una organización pueda mantenerse funcionando de manera apropiada y que no alcance los objetivos organizacionales.

Mora (2011) Afirma: “Que McKinsey sostiene que los cambios en la eficacia de una empresa son directa consecuencia de la interacción de múltiples factores, muchos de los cuales no son obvios o no han sido considerados en los modelos tradicionales” (P.1) El modelo de las 7’S es una herramienta para el análisis y la acción, es un modelo de gestión que describe 7 factores para organizar a una organización de una manera eficaz

| MODELOS DE SISTEMA ORGANIZACIONAL | | | |
|---|--|--|--|
| AUTOR | ELEMENTOS | BENEFICIOS | LIMITACIONES |
| Modelo de las siete S (por sus siglas en inglés) de McKinsey (Desarrollado por Pascale y Athos en 1981; perfeccionado por Niers y Waterman en 1982) | Sistemas. Estrategia. Estructura. Estilo. Valores. Personal. Habilidades | Permite realizar una descripción e identificar la relación existente variables entre las variables organizacionales más importantes. | Ausencia de: entrada de datos/rendimiento total/resultados. Ciclos de retroalimentación. Variables de resultado. |

Tabla 4. 1 Modelo de las siete S de McKinsey

Fuente: (Shiguango, 2014 p.14.)

4.2.4 MIPYME en Honduras

El 26 de julio de 2012 una vez publicado en el diario oficial la gaceta entra en vigencia el reglamento de la ley para el fomento y desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa en Honduras, esta ley que había sido aprobada desde hace casi 4 años, pero no fue sino hasta mucho tiempo después que entraba en vigencia el reglamento que regulaba dicha ley, según el contexto de la ley y del reglamento consideran que “la micro, pequeña y mediana empresa constituyen un sector importante, como fuentes generadoras de nuevas oportunidades de empleo, como factor significativo para el incremento de la producción; un medio de realización de la persona humana; una fuente de estabilidad, seguridad y educación para los sectores más vulnerables del país; y un medio para fomentar la cohesión social de las comunidades urbanas y rurales”(…) (decreto 135-2008, 2008, p.1). la MIPYME mueve la economía nacional y es una fuerza importante a nivel mundial, en el caso de la presente investigación se realiza en el municipio Distrito Central, ya que es en este municipio donde tiene más representación las MIPYMEs en nuestro país según el gráfico 1.

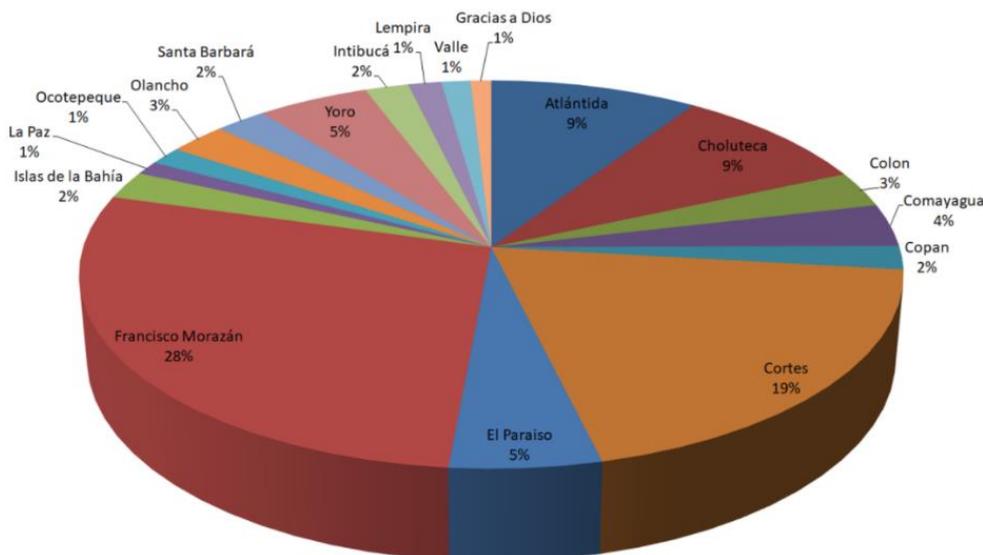


Gráfico 4. 2 Mipymes en Honduras

Fuente: (mipyme.hn)

Barquero, (2003) Afirma: Se ha demostrado que el sector Mipyme provee contribuciones de manera significativa al PIB y a las exportaciones de bienes manufacturados a nivel mundial, son fuentes importantes de innovación e incubadoras de grandes empresas de mucho éxito (p.7).

Es notable que en países desarrollados las Mipymes se han convertido en empresas muy competitivas y donde en rubros como ser la tecnología han crecido de manera exponencial y han expandido sus operaciones más allá de sus fronteras, a manera de ejemplo en Dinamarca, Japón, Francia, Portugal y España las Mipymes contribuyen en más de la mitad de los ingresos del sector privado(OECD,1997) desde siempre las Mipymes han sido un vehículo desarrollador de emprendimiento, en los últimos tiempos la tecnología ha tenido un apogeo y aporte importante a este rubro ya que un claro ejemplo es que la persona más rica del mundo empezó con una Pyme que es el caso de Bill Gates, otro multimillonario ejemplo de esto es Mark Zuckerberg.

El tamaño, la estructura, factores externos, la cultura, los conflictos, las decisiones y los liderazgos de las Mipymes son factores que le han jugado en contra ya que muchas Mipymes no pueden o no están interesadas en acceder a información, nuevas tecnologías o adaptación a cambios sociales, eso les ha dificultado competir con grandes empresas y en el caso de países en vías de desarrollo como Honduras eso es más evidente, donde las economías y la sociedad empeoran las condiciones adversas a las que se enfrentan las Mipymes.

Barquero, (2003) Afirma: “debido a los mercados imperfectos que no permiten a las Mipymes unos libres accesos a información, mercados o capitales, ha sido reconocido que es muy difícil que estas se desarrollen, crezcan o sobrevivan por sí mismas, aun y cuando juegan un papel preponderante en la economía local y global” (p.8).

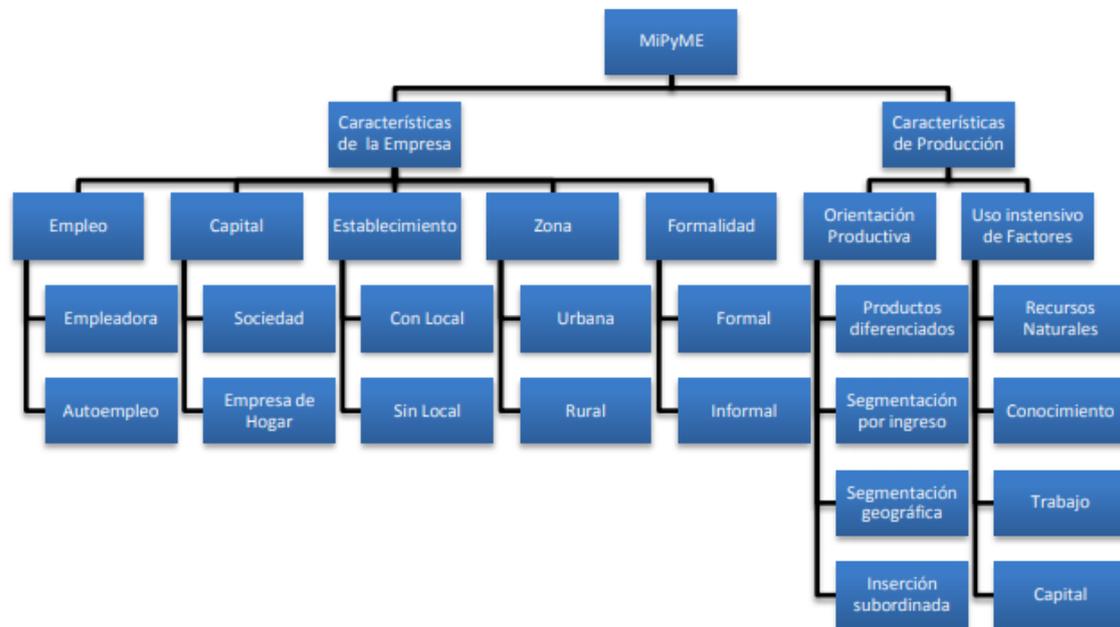
Con frecuencia se encuentran casos como lo que mirábamos en el decreto 135-2008, donde el gobierno realiza esfuerzos y en este caso trata de generar condiciones propicias para las Mipymes, pero con más frecuencia encontramos casos de falta de programas de apoyo de parte de los gobiernos, falta de representatividad, y de ambientes políticos, sociales y de negocios apropiados. “las dos principales debilidades de las Mipymes son la estructura financiera, y la escasez de capital de trabajo, así como la carencia de recursos humanos altamente capacitados o hábiles. (Cepal, 2001) donde básicamente miramos que la relación entre el crecimiento y factibilidad de la empresa está estrechamente relacionada con el tamaño, lo cual los mercados financieros ven esto como un factor de riesgo.

Dentro de los aspectos que son relevantes para la Mipyme en Honduras es la problemática y parte de la problemática enfrentada al momento de generar estrategias de apoyo al desarrollo de las Mipymes es la escasa o nula información estadística precisa y/o reciente, una característica importante de las Mipymes en Honduras es que más del 70% están ubicadas en zonas urbanas, son empresas de subsistencia, dedicadas a actividades informales o actividades comerciales, no cuentan con una claridad o visualización de registros válidos y en su mayoría trabajan con métodos de producción tradicionales o de baja tecnología (Barquero, 2003, p.8). lo cual nos da una pauta de que en su mayoría las Mipymes en Tegucigalpa improvisan sus actividades diarias y no tienen esquemas o procedimientos definidos para atender situaciones para la cual no están preparados.

Los liderazgos son en su mayoría intuitivos, no cuentan con capacidades y/o competencias apropiadas para dirigir sus organizaciones y muchas veces eso conlleva a falta de conocimiento de procesos productivos y administrativos, esto conlleva a que no se tienen procedimientos documentados, no se cuentan con manuales y están en constante improvisación.

4.2.4.1 Diferenciación Funcional de Rubros

El análisis del sector MIPYMES es que suele considerar a las empresas en forma individual, este enfoque aporta muy poco a la economía de un país; los estudios sobre MIPYMES deben hacerse tomando en cuenta la dimensión completa del sector y su aporte como un todo en pro de las economías y la sociedad.



El esquema anterior muestra que las MIPYMES se clasifican por sus características propias de la empresa y de la producción.

Pero su objetivo al igual que el resto es brindar un aporte a la economía del país y a la generación de empleos indistintamente el rubro.

4.3 CONCEPTUALIZACIÓN

(Kerlinger, 2002) Afirma: “Un concepto es una palabra que expresa una abstracción formada por la generalización de elementos particulares” (p.4)., (Kerlinger, 2002) “Un esquema conceptual es un conjunto de conceptos interrelacionados por proposiciones hipotéticas y teóricas” (p.4).

También El Diccionario de la Real Academia Española lo define como: “Idea que concibe o forma el entendimiento, opinión, juicio, aspecto, calidad, título”.

La conceptualización en la investigación indica los niveles de objetividad y precisión del tema de estudio; para el tema de investigación diagnóstico organizacional se considera lo siguiente:

4.3.1 Cultura Organizacional

(Roaro, 2009) Afirma:

La cultura Organizacional se define como la cultura que un grupo humano organizado asume y comparte por convicción, e incorpora en forma automática y natural a su manera de percibir, de pensar y de actuar interna y externamente para realizar tareas individuales y objetivos comunes. (p.2)

La variedad de opiniones sobre la cultura nos enriquece y es la diversidad de punto de vistas de diferentes escritores que le dan forma al concepto.

(Posada, 2016) Afirma: “La cultura es un tema de interés multidisciplinar, sobre el cual han escrito sociólogos, psicólogos, antropólogos, filósofos, administradores, ingenieros; cada disciplina tiene una motivación diferente para ahondar en temáticas relacionadas con la cultura” (p. 19).

La revista Cuadernos de la Administración menciona en una de sus investigaciones que la cultura organizacional no hace referencia tanto a los valores y principios o a relaciones simbólicas, sino a las percepciones compartidas de las prácticas cotidianas, y de esta manera sale al paso a una de las mayores críticas para la intervención de la cultura, pues es más factible intervenir las prácticas que modificar los valores ya arraigados de las personas (...).

(Calderón Hernández, Murillo Galvis, & Torres Narváez, 2003)

Toda organización debe fomentar valores y normas; mismas que promuevan conductas positivas a sus empleados, y que a su vez provoquen una productividad interna positiva y una y una excelente imagen de la organización a sus clientes y proveedores.

4.3.2 Manejo de Conflictos

Para Galtung es un dato de facto que una situación de crisis o conflicto contiene ambas posibilidades. El conflicto siendo incertidumbre y apertura (es decir, crisis) es también creatividad y crecimiento. Una oportunidad para el crecimiento humano y social, “(...) el conflicto genera energía, el reto es como canalizar constructivamente esa energía” (Galtung, 2003).

Se debe conocer la causa y efecto que conlleva el manejo del conflicto, se sabe que es un conjunto de posibilidades como lo menciona Galtung, el manejo del conflicto dentro de una organización se debe tomar como mucha sutileza, los involucrados deben brindar sus declaraciones, y aunque se sabe que el conflicto es algo normal e incluso se puede considerar parte de la vida, dado por las diferentes costumbres y culturas de cada individuo.

Las diferencias en las organizaciones son muy favorables, es decir hace crecer en oportunidades, liderazgos, toma de decisiones, estilos de trabajo; las ventajas de tener conflictos en las organizaciones ayudan positivamente en reconocer debilidades, mejorar la comunicación entre los empleados.

4.3.3 Liderazgo

Menciona en el libro *Introducción al Liderazgo, Teoría y metodología* que, en el manual, (Bass 1981) concluye que los datos disponibles es su globalidad se ajustan mejor a una concepción del Líder como” ... instrumento de consecución de meta, producto de un proceso de interacción y rol diferenciado”. No obstante, reconoce igualmente que ya por aquel entonces el propio concepto de liderazgo se había convertido en un concepto demasiado sofisticado (...). (Martín, 2006).

El liderazgo en las organizaciones es esencial, es el compromiso que cada individuo deber mostrar para el alcance de metas individuales y colectivas; todo equipo de trabajo necesita un guía, instrumento que trabajara juntamente con su grupo, no son sus capacidades

en sí mismo que lo convierte en líder sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo.

(Arango, 2007) Afirma:

Una de las tareas más difíciles para los líderes en la tarea del cambio es movilizar a la gente en toda la organización a hacer trabajo adaptivo. El trabajo adaptivo se requiere cuando muchas de nuestras convicciones más profundas son cuestionadas, cuando los valores que dieron el éxito a la organización son menos relevantes, cuando emergen perspectivas legítimas pero opuestas entre sí y cuando la teoría de los negocios es obsoleta. (p.14)

El líder en todo momento debe estar presto a las inquietudes, necesidades y aportaciones de su equipo de trabajo; el liderazgo que se logre crear es el resultado que las organizaciones buscan cuando promueven a sus empleados, resultados que muestran productividad que beneficie a la organización. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

4.3.4 Estructura Formal

Existe una visión tradicional de la estructura asociada a la asignación del trabajo basada en la especialización y la coordinación mediante una jerarquía de autoridad. La metodología del ciclo de vida resulta consistente con dicha visión al procurar el diseño o rediseño a partir de un diagnóstico de la estructura vigente. La mayor parte de los procesos de una empresa cruza los límites de sectores y departamentos cuya intervención requieren; un proceso de ventas necesita de la intervención del vendedor, pero, además, de la autorización de créditos, del movimiento de almacenes y, finalmente, de la intervención de distribución (...). (Gilli, 2017).

En este proceso de redefinición los líderes y dueños de las organizaciones son los que toman la decisión y responsabilidad de actuar, evalúan hasta qué punto es favorable promocionar personas o incorporar nuevas, también califican los comportamientos permitidos, alentados o prohibidos; a partir de un diagnóstico pueden definir si un cambio tiene lugar o todo queda como estaba. En ocasiones, ello desemboca en presidir de los directivos reacios o incapaces de adaptarse. Toda organización debe contar con una estructura formal, las macros cuentan con tres grandes áreas: Unidad de negocios, área de recursos, área corporativa.



Figura 4. 4 Áreas del nivel Macro

Fuente: (Ortiz, 2012 p.192.)

Así mismo a nivel micro, figura el diseño detallado de los espacios corporativos, identificar los puestos de trabajo, las responsabilidades y las interrelaciones entre unos y otros, y estos resultados darán la respuesta y con qué tipo de recursos debemos contar (...). (Editorial, 2020).

4.3.4 Toma de Decisiones

En su libro Psicología de las organizaciones (Fernandez, 2014) cita a Porter, Lawler y Hackman (1975) “El campo de la conducta organizacional ha estado históricamente orientado hacia aspectos empíricos más que a los teóricos, aunque en los años recientes ambos tipos de contribuciones han sido moviéndose hacia un mejor balance” (...). La toma de decisiones se hace cada vez más difícil para los directivos o líderes dentro de las organizaciones es decir cada acción tiene sus pros y contras, es por ese motivo que se deben estudiar a fondo todas las mociones presentadas, así que si las organizaciones toman decisiones erróneas sus resultados serán equívocos,

(Kelly, 1999)

Si el proceso de toma de decisiones resulta eficaz, reunirá las capacidades, conocimientos, experiencias y opiniones de los miembros de su equipo y producirá una solución que es mayor que la suma de sus partes. Una buena decisión consta de dos componentes básicos: calidad y compromiso. Una decisión de calidad toma en cuenta todos los hechos y hace buen uso de esa información. Es una elección lógica con sólidos razonamientos detrás de ella. (p.9)

Las organizaciones deben contar con líderes capaces de tomar decisiones asertivas que lleven a la misma a cumplir todos los objetivos propuestos, con empoderamiento y libertad de elección; cuando se cuenta con una cultura organizacional afianzada, un efectivo manejo de conflictos, un liderazgo empoderado, una estructura organizativa adecuada a los lineamientos jerárquico bien definidos y sumando a ello la toma de decisiones inclinadas al resultado del crecimiento de la organización; Todos los días se deben tomar decisiones, las organizaciones como tales deben basarse en hechos reales dentro y fuera de sus organizaciones.

Las MIPYMES son el conjunto de empresas de tamaño micro, pequeña y mediana de los sectores urbano y rural (Gaceta, Ley para el Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 2008)

V. METODOLOGÍA Y PROCESOS

Hernández Sampieri (2014), afirma que “la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema”. (p.4).

5.1. ENFOQUE Y MÉTODOS

Se encuentran dos diferentes enfoques en la investigación que son el cuantitativo y el cualitativo y se puede tener un tercer enfoque el cual es un enfoque mixto que es una mezcla de ambos métodos. En cualquiera de los enfoques se aplican procesos metódicos, empíricos y cuidadosos para generar conocimiento, entonces la definición de investigación va a ser aplicable a los dos por igual, en esta investigación se desarrollará un enfoque mixto según lo que se encuentra en el cuestionario.

5.1.1 Enfoque

Según Hernández Sampieri (2014) “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como, su integración y discusión para lograr un mayor entendimiento del fenómeno estudiado” (p.534).

Bajo la premisa del objetivo de la investigación, la presente tiene un enfoque mixto, donde se pueden recolectar datos cualitativos o cuantitativos, al usar ambos se busca que no dejar por fuera datos relevantes que necesiten de uno o de otro enfoque; la estrategia a usar es la investigación de campo recolectando los datos de manera directa de manera electrónica debido a las restricciones debido a la pandemia por COVID-19.

Hernández Sampieri (2014) afirma que “La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (p.533).

Al tener la oportunidad de hacer uso de las ventajas que ofrecen ambos métodos se amplía el espectro de resultados, al analizarlos se puede describir de manera clara las propiedades y características importantes de la cultura organizacional, los conflictos, las características de la toma de decisiones, la estructura formal y los tipos de liderazgos de la MIPYME en Tegucigalpa.

5.1.1.1 Alcance

Hernández Sampieri (2014) Afirma: Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (p.92).

El alcance descriptivo de las investigaciones busca conocer situaciones, formas de trabajo, costumbres arraigadas y actitudes que son parte del objeto de la investigación a través de una descripción lo más exacta posible de los procesos, de las personas, de las actividades o de los objetos, ahora bien, el alcance descriptivo no es limitativo a la lectura o presentación de datos, sino que también se lleva al nivel de predecir e identificar las relaciones que existen entre las variables.

Algunas de las características más representativas del método descriptivo son:

Atiende a una metodología cualitativa.

Suele ser un primer abordaje al objeto de estudio y funcionar como un catalizador de nuevas investigaciones.

Permite obtener muchos datos precisos sobre el objeto de estudio.

Implica observación atenta y un registro fiel de lo observado.

No admite generalizaciones ni proyecciones.

Utiliza distintas técnicas e instrumentos para la recolección de datos: entrevistas, encuestas, documentación, observación participante, etc.. (Yanes, 2017, p.2)

La investigación del presente documento pretende describir de la manera más precisa posible la cultura organizacional, los conflictos, las características de las decisiones, la estructura formal y el tipo de liderazgo de la MYPIME en Tegucigalpa, basado en las conclusiones concretas del trabajo de investigación realizado ya sean cualitativos o cuantitativos de manera conjunta ya que el método descriptivo permite tener esa flexibilidad por lo tanto se considera un alcance descriptivo.

5.1.1.2 Diseño

Hernández Sampieri, 2014, afirma: “el Diseño, Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento” (p. 128).

Es importante tener presente que el diseño marca la pauta de que se hará, como se hará y con que lo hará según el enfoque y el propósito de la investigación, cuando se trata de un diseño experimental que son aquellos que tienen como propósito manipular intencionalmente una o más variables, en este diseño se toma la variable independiente como causa y la dependiente como efecto; por otro lado cuando se trata de un diseño no experimental es una investigación que no pretende manipular deliberadamente ninguna variable, si no que únicamente observa los fenómenos objetos de investigación en su entorno y desarrollo natural para analizarlos o describirlos.

Hernández Sampieri, 2014, afirma: “Investigación no experimental Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.” (p. 128).

La presente investigación se realizó a través del diseño no experimental ya que no se pretende manipular variables y será transversal ya que la recolección de datos es de manera directa y una única vez, con los resultados obtenidos se pretende realizar el diagnóstico organizacional Mipyme de Tegucigalpa.

5.1.2 Método

Tabla 5. 1 Congruencia Metodológica

| Título de la Investigación | Objetivo general de la investigación | Objetivos específicos de la investigación | Preguntas de la investigación |
|--|---|--|---|
| DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL MIPYME DE TEGUCIGALPA | Realizar un diagnóstico organizacional MIPYME en Tegucigalpa mediante la investigación de cultura organizacional, manejo de conflictos, toma de decisiones, estructura formal, y liderazgo para mejorar la competitividad y visión empresarial. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Describir la cultura organizacional de las MIPYMES en Tegucigalpa. 2. Describir los conflictos dentro de las MIPYMES en Tegucigalpa y los controles para su mejoramiento 3. Describir las características de la toma de decisiones de las MIPYMES en Tegucigalpa. 4. Describir la estructura formal de las MIPYMES en Tegucigalpa. 5. Describir los tipos de liderazgo en las MIPYMES en Tegucigalpa. | <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo se describe la cultura organizacional en la empresa MIPYME de Tegucigalpa? 2. ¿Cómo se puede describir los conflictos dentro de las MIPYMES en Tegucigalpa? 3. ¿Cómo se puede describir la toma de decisiones dentro de las MIPYMES en Tegucigalpa? 4. ¿Cómo se puede describir la estructura formal de las MIPYMES en Tegucigalpa? 5. ¿Cómo se puede describir los tipos de liderazgos en las MIPYMES en Tegucigalpa? |

5.1.2.1 Operacionalización de Variables

Hernández Sampieri, 2014 afirma:

El paso de una variable teórica a indicadores empíricos verificables y medibles e ítems o equivalentes se le denomina operacionalización, que la operacionalización se fundamenta en la definición conceptual y operacional de la variable y que 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

| Variable | Definición conceptual | Definición operacional | Indicadores | Ítems (Cuestionario) |
|------------------------|---|--|--|--|
| Cultura Organizacional | Se considera cultura organizacional todas las creencias, valores, hábitos, tradiciones, actitudes y experiencias de una organización. La finalidad de la cultura organizacional es especificar el modo en el que se espera que los miembros interactúan entre ellos y con el exterior | La Cultura Organizacional guía el rumbo de la empresa y orienta la forma en la que esta debe conducirse. También direcciona el trato que debe darse a los empleados, clientes y a la sociedad en general | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pilares de la Organización 2. Medición de Desempeño 3. Estructuras de Poder 4. Perfil según funciones 5. Identidad de la organización | Pregunta 4 Pregunta 5 Pregunta 6 Pregunta 7 Pregunta 8 |
| Manejo de Conflicto | Es un conjunto de estrategias y actividades para abordar diferentes criterios, encaminar procesos de discusión y toma de decisiones, | Es un proceso que se origina cuando una persona entiende que otra ha afectado o está a punto de afectar algunos de sus objetivos o intereses; | <ol style="list-style-type: none"> 1. identificación de conflictos 2. Causa raíz 3. Intervención 4. Fomento de compañerismo | Pregunta 9 Pregunta 10 Pregunta 11 Pregunta 12 |

| | | | | |
|--------------------|---|--|--|--|
| | entre otras características, es la gestión de resolver que involucra llevar un proceso y que puede conformar el proceso de manejo e intervención de una autoridad superior. | es una lucha expresa entre dos o más partes interdependientes que perciben que sus objetivos son incompatibles y sus compensaciones son reducidas | 5. Mitigación de conflicto futura. | Pregunta 13 |
| Toma de decisiones | Es el proceso de evaluar y elegir, por medio del razonamiento y la voluntad, una determinada opción en medio de un universo de posibilidades, con el propósito de resolver una situación específica en la organización. | Mediante la toma de decisiones se determina una situación o problema, se analizan las posibles alternativas para solucionarlo y se aplica aquella más adecuada, para después analizar si el objetivo deseado se ha conseguido o no de acuerdo con los objetivos, misión y visión de la organización. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de decisión 2. Opinión de áreas afectadas. 3. Autoridad de decisión 4. Riesgo previsto 5. Seguimiento a la decisión. | <p>Pregunta 14</p> <p>Pregunta 15</p> <p>Pregunta 16</p> <p>Pregunta 17</p> <p>Pregunta 18</p> |
| Estructura Formal | Es aquella estructura que es planificada y que establece un conjunto de normas, estructuras y procedimientos que permiten ordenar las actividades propias de | La organización formal se basa en la división del trabajo, la definición de los distintos niveles de autoridad y la creación de canales de | <ol style="list-style-type: none"> 1. Organigrama definido 2. Reglas definidas. 3. Objetivos periódicos. 4. inducción a personal nuevo. | <p>Pregunta 19</p> <p>Pregunta 20</p> <p>Pregunta 21</p> <p>Pregunta 22</p> |

| | | | | |
|-----------|---|--|---|---|
| | la organización, apegada a normas y códigos claramente definidos. | comunicación entre los trabajadores. Su estructura y directrices está planificada por los administradores de la organización y se suele plasmar en documentos, normas, procesos y organigramas. | 5. Cronogramas definidos | Pregunta 23 |
| Liderazgo | Líder es la persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefa u orientadora, que reconoce su autoridad y persona, equipo o empresa situados a la cabeza en una clasificación. | Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos organizacionales. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Niveles de liderazgos. 2. Niveles de Autoridad 3. Facilidad de comunicación. 4. Inspirar o motivar grupos. 5. Aprecio y reconocimiento de logros del equipo de trabajo. 6. Objetividad. | <p>Pregunta 24</p> <p>Pregunta 25</p> <p>Pregunta 26</p> <p>Pregunta 27</p> <p>Pregunta 28</p> <p>Pregunta 29</p> |

5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La muestra y población según (Gonzalez, Cruz, Olivares, 2014), es un subconjunto de los miembros de una población, mientras que la población comprende todos los miembros de un grupo. Suele ser costoso y requiere gran inversión de tiempo evaluar a toda la población de interés ya que se debe de tener identificada a la población y a sus miembros para conformar una muestra y generalizar los resultados a toda la población.

5.2.1 Población

Para (Arias, 2012) define como "...población un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación..." (p.81).

De acuerdo con un informe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a nivel nacional existen 165,529 MIPYMES, entre negocios legales y los del sector informal. El propósito de nuestra investigación está basado específicamente en las empresas Mipymes de Tegucigalpa, por lo cual según el informe de (BID) en la capital existen más de 26,000 micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). De acuerdo con el informe, el Distrito Central operan 26,521 Mipymes, de las cuales 19,513 son micro; 4,699 son pequeñas y 2,310 son medianas empresas. (El Herald, 2015)

La población puede ser según su tamaño de dos tipos según (Márquez., 2003), "población finita: cuando el número de elementos que la forman es finito, por ejemplo, el número de alumnos de un centro de enseñanza, o grupo clase. Población infinita: cuando el número de elementos que la forman es infinito, o tan grande que pudiesen considerarse infinitos. Como por ejemplo si se realizase un estudio sobre los productos que hay en el mercado. Hay tantos y de tantas calidades que esta población podría considerarse infinita" (p.75).

5.2.2 Marco Muestral

Según (Malhotra, 2008), marco de muestreo es la representación de los elementos de la población meta. Consiste en un listado o conjunto de instrucciones para identificar a la población meta.

Para la presente investigación, el marco muestral permitirá identificar físicamente los elementos de la población MIPYMES de Tegucigalpa que se encuentran registradas en la Cámara de Comercio Industria de Tegucigalpa.

5.2.3 Cálculo del tamaño de la muestra

En el caso de (Martins-Palella, 2008), definen la muestra como: "...una parte o el subconjunto de la población dentro de la cual deben poseer características reproducen de la manera más exacta posible" (p.93).

La fórmula que se utiliza para saber la muestra es la siguiente:

Tabla 5. 3 Detalle de la muestra

| DETALLE LA MUESTRA | |
|---------------------------|---|
| n= | Tamaño de la Muestra |
| N= | Valor de la Población |
| Z= | Valor critico correspondiente 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 |

Tabla 5. 4 Estimación de la muestra

| ESTIMACIÓN DE LA MUESTRA | |
|---------------------------------|---|
| Z: 1.88 | 1.88 Para un nivel de confianza del 94% |
| P: 0.50 | 50% = 0.50 |
| Q: 0.50 | (1 - p) = (1-0.50) = 0.50 |
| E: 0.11 | 11% |
| | $n_{opt} = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{(N - 1) \times E^2 + Z^2 \times p \times q}$ |
| | $n = (1.88)^2 (26,521) (0.50) (0.50) = 23,433.96$ |
| | $\frac{23,433.96}{(26,521-1) (0.11)^2 + (1.88)^2 (0.50)} = 322.66$ |
| | $n = 23433.96 / 322.66 = 73$ |

5.3 UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA

(Hernández Sampieri, 2014) Afirma: “La unidad de análisis indica quiénes van a ser medidos, es decir, los participantes o casos a quienes en última instancia vamos a aplicar el instrumento de medición” (pag.183).

La unidad de análisis se definirá con la cantidad del sector MIPYME de Tegucigalpa donde se reunirá información referente al tema de estudio y de esta manera obtener una respuesta de la situación actual de las empresas.

Unidad de Respuesta

(Hernández Sampieri, 2014) Afirma:

La unidad de análisis indica quiénes van a ser medidos, es decir, los participantes o casos a quienes en última instancia vamos a aplicar el instrumento de medición. La unidad muestral (en este tipo de muestra) se refiere al racimo por medio del cual se logra el acceso a la unidad de análisis. (p.183)

Para lograr un mayor acopio de información se utilizará una muestra de las empresas del sector MIPYME de Tegucigalpa.

Paredes Heller (2012) afirma: “Es simplemente definir la manera en que se observará y medirá cada característica del estudio y tiene un sentido práctico fundamental” (p.13).

5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Instrumentos

Mediante este se trata de exponer los medios y las posibilidades que se disponen para atender los objetivos específicos que persigue la investigación a continuación, se plantea la actividad a realizar para el proceso de Diagnostico del desarrollo organizacional en las MIPYME de Tegucigalpa.

Cuestionario: diseñar un formato con los puntos de más relevancia con el fin de conocer la estructura y funcionabilidad que permitan realizar una descripción de cada una de las MIPYMES entrevistadas.

Cuestionario

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos.

La aplicación del cuestionario en el proyecto el desarrollo organizacional en al MIPYMES de Tegucigalpa, es la técnica para utilizar

(Córdova, 2005) Afirma:

Un cuestionario en sentido estricto es un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible, que generalmente responde por escrito la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador. (p.29)

Las preguntas deben ser estructuradas de manera precisa y relacionadas a los temas que aborda la encuesta, el cuestionario debe llevar un patron uniforme para poder visualizar la contabilidad y comprobación de resultados.

5.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

(Becerril, 1997) Afirma: “Una fuente de información es el lugar de donde se obtienen datos o información que habrá de ocuparse como parte del trabajo de investigación” (p.263).

Es por así decir, lo que permite respaldar o refutar la hipótesis, es lo que le da sentido a las variables de investigación con la información que se obtiene desde ya que es parte integra del objeto de estudio desde donde se obtiene la información.

En su libro Marcelo M. Gómez menciona que el escritor Danhke distingue tres tipos básicos de fuentes de información: Fuentes primarias (directas), fuentes secundarias y fuentes terciarias... (Gómez, 2006).

En el caso de la presente investigación

Fuentes Primarias

(Mercado, 2009) Afirma: “La fuente primaria es el objeto del estudio y, a falta de éste, el primer registro sobre el mismo, por oposición a cualquier registro derivado de éstos, que se califica como fuente secundaria” (p. 23).

Aunque ambas fuentes sean necesarias para darle forma a la investigación, las primarias nos dan información original, donde los elementos deben ser examinados para determinar su confiabilidad; ejemplo de éstas son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales de trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, documentales... (Gómez, 2006) .

La información obtenida de fuentes primarias es de primera mano, de estas fuentes se obtiene las mejores pruebas disponibles, esas fuentes constituyen elementos básicos de la investigación... (Moguel, 2005).

Fuentes Secundarias

Cuando las fuentes primarias no brindan toda la información necesaria, el investigador recurre también a fuentes secundarias, es decir, la información que proporcionan las personas que no observaron directamente la situación. Estos datos se encuentran en enciclopedias, diarios, revistas, publicaciones periódicas y otros materiales... (Moguel, 2005).

Las fuentes secundarias son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular (son listados de fuentes primarias... (Gómez, 2006).

Ambas Fuentes pueden hacer que el investigador modifique el esquema del problema de investigación si fuese necesario.

5.6 CRONOGRAMA DEL TRABAJO

| N | Nombre de Actividad | Lugar | Descripción | Semana | L | M | M | J | V | S | D | Tiempo |
|----|--|---------|---|-----------|---|---|---|---|---|---|---|----------|
| 1 | Introducción | Virtual | Cap.1.Introduccion,Cap.2.Planteamiento del Problema de Investigación y Cap.3.Objetivos | Semana 1 | | | | | | | | 33 horas |
| 2 | Marco Teórico | Virtual | Marco Teórico (Análisis Microentorno y Macroentorno , Teorías del sustento) | Semana 2 | | | | | | | | 34 horas |
| 3 | Revisión | Virtual | Revisión Cap.2,3,4 | Semana 3 | | | | | | | | 25 horas |
| 4 | Metodología de la Investigación 1era parte | Virtual | Primera parte del Cap.5 Metodología de la Investigación(Congruencia metodológica-Operacionalización de las variables) | Semana 4 | | | | | | | | 12 horas |
| 5 | Metodología de la Investigación 2da parte | Virtual | Segunda parte del Cap.5 Metodología de la Investigación (Alcance de la investigación-Marco muestral) | Semana 5 | | | | | | | | 14 horas |
| 6 | Análisis y Resultados 1era parte | Virtual | Primera parte del Cap.6 Análisis y Resultados (Recolección de datos) | Semana 6 | | | | | | | | 22 horas |
| 7 | Análisis y Resultados 2da parte | Virtual | Segunda parte del Cap.6 Análisis y Resultados (Análisis de los datos y gráficos) | Semana 7 | | | | | | | | 22 horas |
| 8 | Conclusiones y Recomendaciones | Virtual | Conclusiones y Recomendaciones de toda la investigación | Semana 8 | | | | | | | | 18 horas |
| 9 | Versión PDF Final | Virtual | Entrega Versión Final | Semana 9 | | | | | | | | 4 horas |
| 10 | Práctica Presentación Final | Virtual | Terna de Graduación | Semana 10 | | | | | | | | 15 horas |

Días dedicados al desarrollo del proyecto

Las horas dedicadas son estimadas, no son exactas.

VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Los resultados derivados de la encuesta permiten tener un panorama para dar respuesta las preguntas de investigación establecidas, una vez tomada la muestra que se determinó se procede a analizar y con ello tomar conclusiones fundamentadas en ello.

(Franklin, 1998) Afirma:

El propósito del análisis es establecer los fundamentos para desarrollar opciones de solución al factor que se estudia, con el fin de introducir las medidas de mejoramiento en las mejores condiciones posibles. (p.50)

Los resultados y el análisis correspondiente a la investigación realizada fueron efectiva mediante la recopilación de datos obtenidos de Mipymes en Tegucigalpa, con el propósito de analizar las variables propuestas en el proyecto y de forma clara y fidedigna, y así agrupar la información y poder mostrar con claridad los resultados a través de gráficos.

Cada uno de los gráficos detalla las respuestas que dan forma a la descripción de las diferentes variables de un diagnostico organizacional en las Mipymes de Tegucigalpa.

6.1 Variables Demográficas

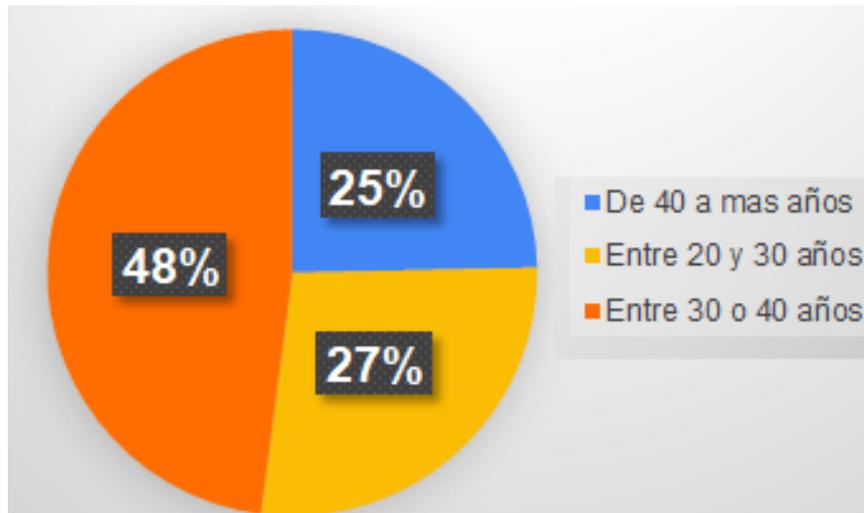


Gráfico 6. 1 Edad de la Población Encuestada.

El grupo más representativo de los encuestados se encuentra entre los 30 y 40 años con un 48%, luego siguen dos grupos dentro del cual se tiene con un 27% los encuestados que se encuentran dentro de los 20 y 30 años y por último se encuentra la población mayor de 40 años con un 25%, es notable que no se encontró ningún encuestado que tuviera menos de 20 años.

Se encontró una particularidad muy importante, los encargados de las MIPYME se encuentran en una edad entre los 30 y 40 años, es notable que la situación económica o la falta de trabajo obliga a los jóvenes a realizar su propio emprendimiento.

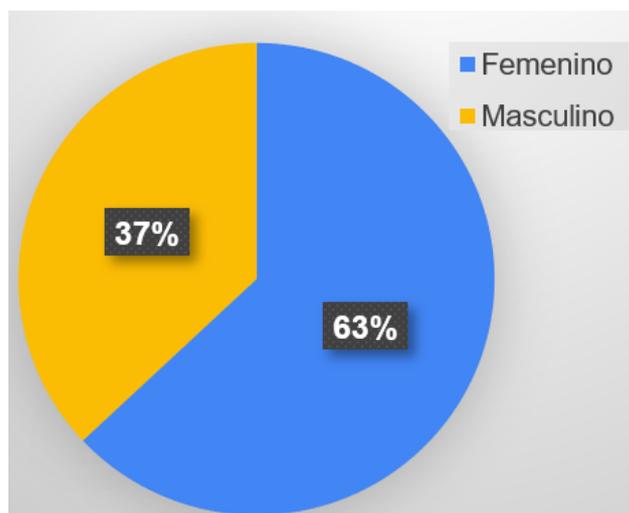


Gráfico 6. 2 Género de la Población Encuestada.

Con un notable 63% el grupo más representativo de los encuestados pertenece al género femenino y un 37% de los encuestados son del género masculino. Según el análisis, las mujeres son las que mayormente emprenden una MIPYME.

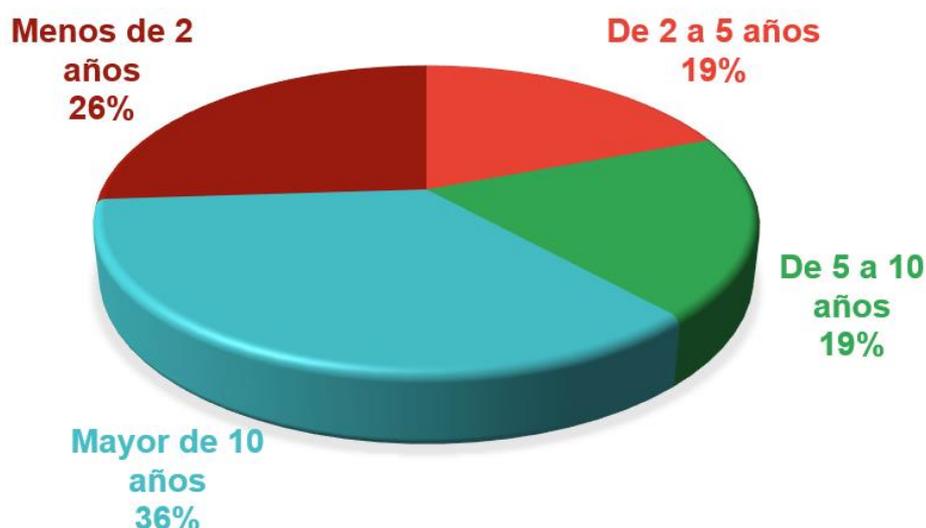


Gráfico 6. 3 Antigüedad de la organización en el mercado.

El 36% de los encuestados tenían más de 10 años de tener su organización en el mercado, las organizaciones con un tiempo de 5 a 10 años representan un 19% al igual que las organizaciones con un tiempo de operar de 2 a 5 años y con menos de 2 años se encuentra un 26%.

Es buen indicador que más de una tercera parte tiene una antigüedad de 10 años lo que muestra manejo apropiado de las Mipymes, ya que la antigüedad es un factor que influye en su competitividad y desarrollo a través de la experiencia.



Gráfico 6. 4 Actualmente están laborando.

El 86% de los encuestados respondieron que, si se encuentran laborando, contra un 14% que no se encuentra laborando.

A pesar de las circunstancias vividas por la crisis generada por la pandemia, los resultados dan el indicador que las empresas MIPYMES se adaptan a los cambios logrando una permanencia en el mercado ya que es mayor el porcentaje que se encuentra en funciones.

6.2 Resultados Variable Cultura Organizacional



Gráfico 6. 5 Conoce la historia, misión y visión de la organización.

Referente a la historia, misión y visión organizacional, el 53% de los encuestados estuvieron totalmente de acuerdo en que conocen de manera clara la historia, misión y visión organizacional, un 32% estuvo de acuerdo con la pregunta, un 10% respondió de manera indecisa y un 5% restante respondió estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

En base a los resultados obtenidos, se tiene arraigado en la mayoría de las Mipymes los factores como ser historia, misión y visión que son elementos fundamentales en la cultura organizacional, es importante mantener esa tendencia.

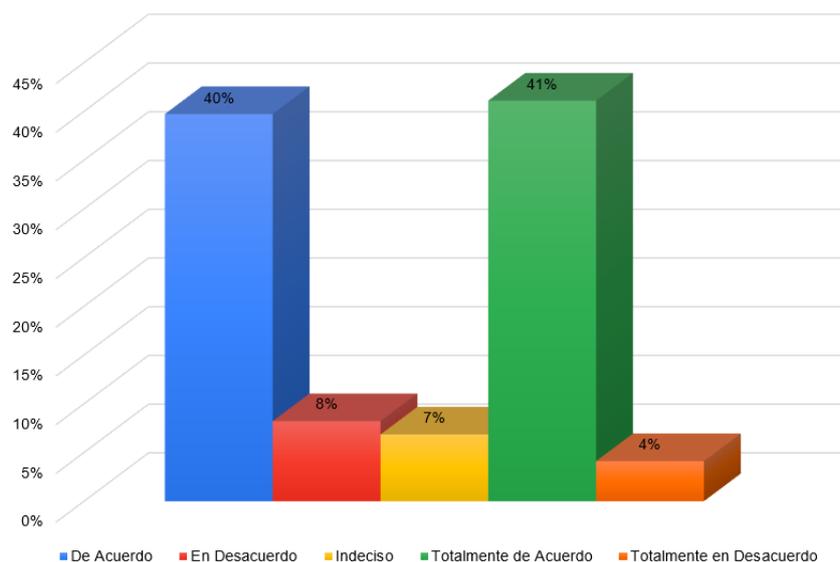


Gráfico 6. 6 Programas de Medición de Desempeño son parte de la organización.

En cuanto a la evaluación de desempeño, el 41% respondió estar totalmente de acuerdo, un 40% dijo estar de acuerdo y un 19% dijo no estar de acuerdo o indeciso referente a que los programas de evaluación de desempeño son parte de la organización.

Con este resultado se considera que existen programas de medición de desempeño dentro de las MIPYMES, se puede identificar una eficiencia y eficacia en los procesos de estas las respuestas de indecisión, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo no fue representativa ya que no alcanzo ni una quinta parte.

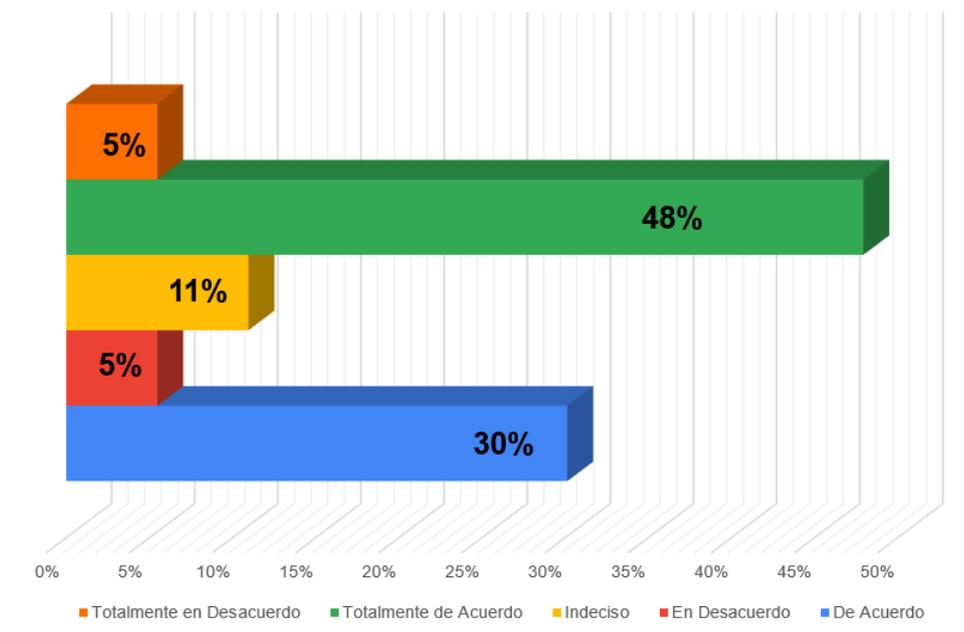


Gráfico 6. 7 Organigrama claramente definido por niveles.

Respecto a un organigrama claramente definido por niveles, Un 48% respondieron estar de acuerdo en que el organigrama en su organización está claramente definido por niveles, así mismo un 30% dijo estar de acuerdo y los restantes 21% dijeron estar indecisos, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo a que este sea un elemento de relevancia para su organización.

Los resultados muestran con un 78% que en las MIPYMES hay un organigrama definido, lo que facilita a los empleados visualizar su rol en la organización por lo menos en este porcentaje de las Mipymes.



Gráfico 6. 8 Perfiles y funciones por escrito.

Referente a los perfiles y funciones un 42% está totalmente de acuerdo en que los perfiles y funciones en su organización están por escrito, así mismo un 29% está de acuerdo con la pregunta, se tiene una representación de un 16% en desacuerdo, un 7% indeciso y un 6% totalmente en desacuerdo.

En base a estos resultados, se considera que más de dos terceras partes de las Mipymes implementan el manual de sus funciones el cual les brinda y facilita los procesos administrativos, casi una tercera parte debe mejorar este punto.



Gráfico 6. 9 Logotipos y uniformes definidos.

En cuanto a la existencia de logotipos y uniformes claramente definidos encontramos una representación muy fuerte de un 64% que está totalmente de acuerdo, luego de eso tenemos un 15% que está de acuerdo y las respuestas de indecisos, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo reflejan un 21%.

Con base a los resultados se determina que cada 8 de cada 10 de las MIPYMES, tiene definidos su logo y uniformes transmitiendo de esta manera la marca a sus clientes y 2 de cada 10 debe mejorar los aspectos de marca, logos y uniforme.

6.3 Resultados Variable Manejo de Conflicto

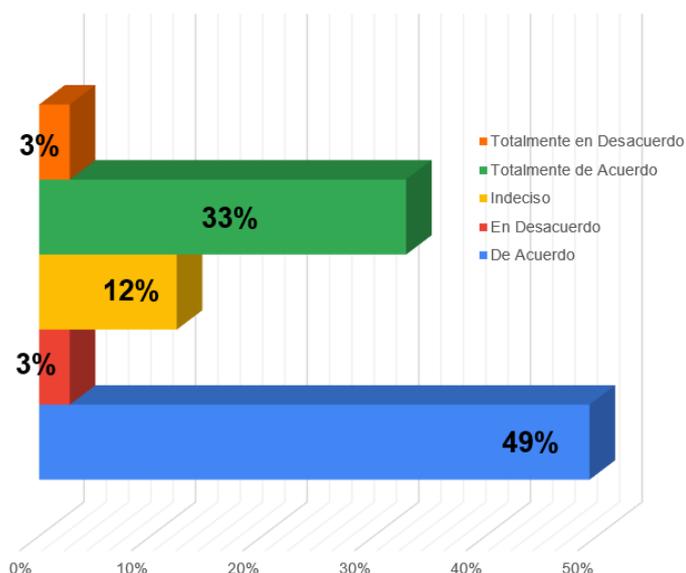


Gráfico 6. 10 Identificación de conflictos.

Respecto a la identificación de conflictos se tuvo una fuerte tendencia en estar de acuerdo que se identifican plenamente los conflictos con un 49%, luego un 33% estuvo totalmente de acuerdo en la pregunta, un 12% respondió indeciso y un 3% para estar totalmente en desacuerdo y la misma proporción para estar en desacuerdo.

Con más de un 80% se puede determinar que la mayoría de las Mipymes pueden identificar de manera oportuna sus conflictos, las respuestas indecisas y en desacuerdo a la pregunta de investigación no son representativas, pero aun así deben tenerse muy en cuenta para que no se eleve este porcentaje.

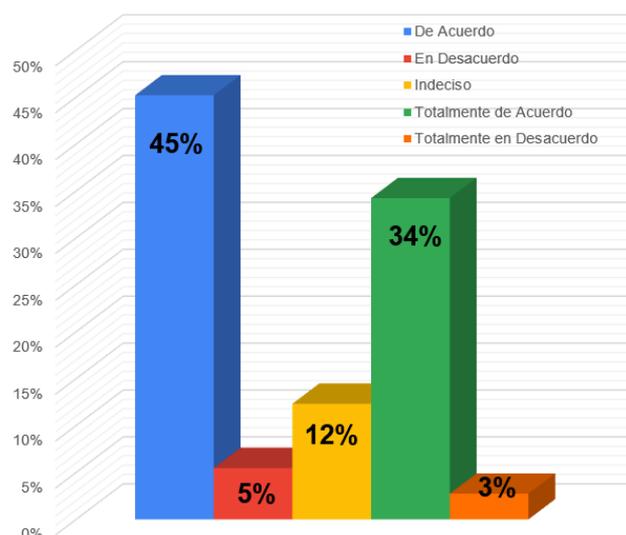


Gráfico 6. 11 Análisis Causa Raíz de Conflictos.

En cuanto al análisis causa-raíz de los conflictos la mayoría de las respuestas fue estar de acuerdo con un 45%, es decir, si realizan un análisis de que causa un problema, seguido de esto estuvieron totalmente de acuerdo un 34% de los encuestados y por último estuvieron indecisos un 12%, en desacuerdo un 5% y totalmente en desacuerdo un 3%.

Estos resultados permiten determinar que la mayoría de las Mipymes buscan el origen del problema y esta información puede ser utilizada para la prevención futura las respuestas indecisas y en desacuerdo no son representativas en las respuestas.



Gráfico 6. 12 Intervención para buscar solución.

Referente a la intervención de los líderes para solucionar los conflictos, un 41% respondió estar de acuerdo, es decir que si intervienen los líderes para solucionar los conflictos, seguido de esto un 37% estuvo totalmente de acuerdo, un notable 18% estuvo indeciso, y totalmente en desacuerdo un 4% y en desacuerdo un 1%, es decir en estos casos más bajos la ausencia de la intervención es muy clara.

Con este 78% de respuestas de estar de acuerdo y totalmente de acuerdo se puede determinar que los líderes de las MIPYMES realizan intervenciones antes los conflictos de una manera rápida buscando encontrar soluciones las respuestas en desacuerdo y totalmente en desacuerdo son un mínimo no representativo.

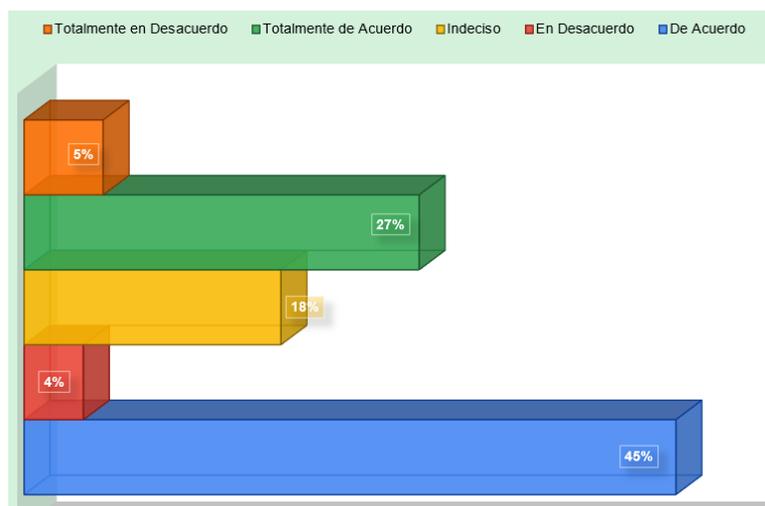


Gráfico 6. 13 Programas de fomento de comunicación y compañerismo.

En cuanto a los programas de fomento a la comunicación y compañerismo, la tendencia es de un 45% que están de acuerdo en que existen estos programas, un 27% está totalmente de acuerdo, un 18% respondió estar indeciso, un 5% totalmente en desacuerdo y un 4% en desacuerdo, es decir que no contaban con programas de este tipo.

Los resultados definen que en las MIPYMES si cuentan con programas que les ayude a establecer la comunicación y el compañerismo, estos programas fomentan las relaciones a través de la confianza.



Gráfico 6. 14 Mitigación de conflictos a futuro.

Respecto a la mitigación de conflictos a futuro en las organizaciones, un 36% respondió estar de acuerdo en que se trabaja en la gestión de mitigación de conflictos a futuro, un 29% dijo estar totalmente de acuerdo en la pregunta, un notable 23% respondió estar indeciso lo cual da un indicador que pueden repetirse a futuro los problemas, y 7% dijo estar en desacuerdo y un 5% estar totalmente en desacuerdo, es decir la tendencia es un tanto pareja entre la mitigación y no mitigación a futuro.

Un dato relevante en esta pregunta, el 23% indeciso, quiere decir que las MIPYMES, no cuentan con un plan en el futuro que les ayude en la solución de conflictos, sin embargo, existe la posibilidad que no se identificaran con la pregunta o fuera de bajo entendimiento.

6.4 Resultados Variable Toma de Decisiones

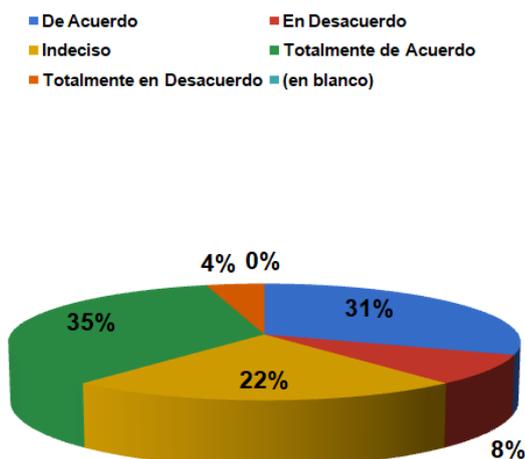


Gráfico 6. 15 Análisis previo de las decisiones que afectan el desempeño de la organización.

Referente al análisis previo de las decisiones que afectan el desempeño de la organización, el gráfico anterior muestra que un 35% están totalmente de acuerdo, mientras que un 31% están de acuerdo, donde el 22% se encuentran indecisos, y un 8% en desacuerdo, y 4% totalmente en desacuerdo.

Los resultados definen un 67% que los líderes de las MIPYMES identifican aquellos aspectos que son relevantes al momento de tomar una decisión, sin embargo, un dato relevante con un 23% indeciso las MIPYMES muestran que no están seguros si las decisiones tomadas afecten el funcionamiento de su empresa.

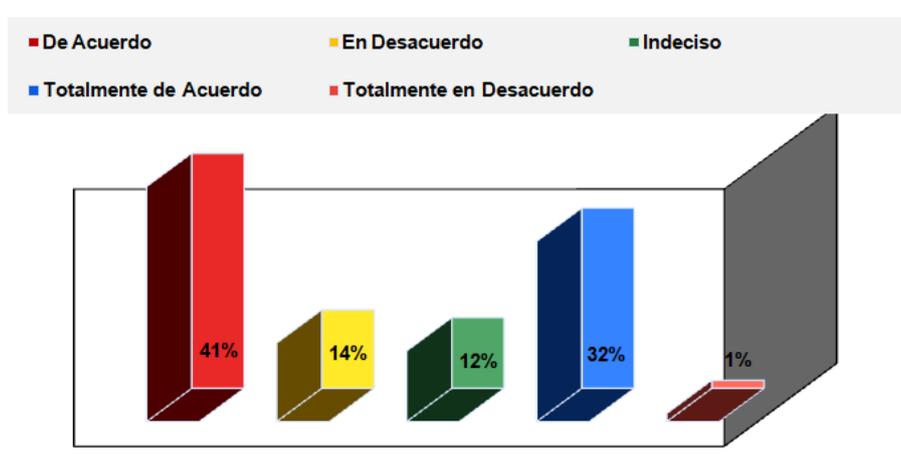


Gráfico 6. 16 Decisiones que afectan diferentes áreas y la opinión de estas.

Referente a Cuando se toman decisiones que afectan diferentes áreas en la organización; y consultando si se toman en cuenta la opinión de las áreas afectadas los resultados obtenidos fueron: 41% de acuerdo, 32% totalmente de acuerdo, 14% en desacuerdo, 12% se mostraron indecisos y 1% totalmente en desacuerdo; concluyendo que las organizaciones si toman en cuenta la opinión de las áreas afectadas al momento de tomar decisiones.

En base al resultado obtenido se puede determinar que la mayor parte de las Mipymes involucran en las decisiones a sus empleados y las áreas que van a verse afectadas con las decisiones, ahora bien, el 15% que estuvo en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, en esta área se debe tener en cuenta que puede afectar los rendimientos de las organizaciones.

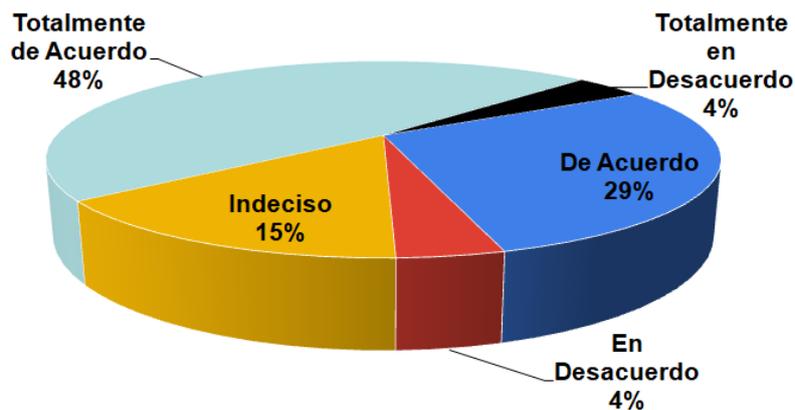


Gráfico 6. 17 Definición del nivel de autoridad de cada puesto.

Cuando se refiere al perfil de puestos dentro de la organización los resultados nos arrojan que un 48% están totalmente de acuerdo en que se tiene definido el nivel de autoridad de cada puesto dentro de la misma, 29% de acuerdo, 15% indecisos, 4% en desacuerdo y otro 4% totalmente en desacuerdo; se puede observar que los porcentajes mayores muestran que las organizaciones tienen en su mayoría definido los niveles de autoridad de cada puesto.

Este resultado permite determinar que la autoridad tiene claro cuál es su rango de acción y de ejecución, casi en un 80%, el 8% que no tiene claro el nivel de jerarquía no se considera que marque una preocupación mayor para la Mipyme de Tegucigalpa.

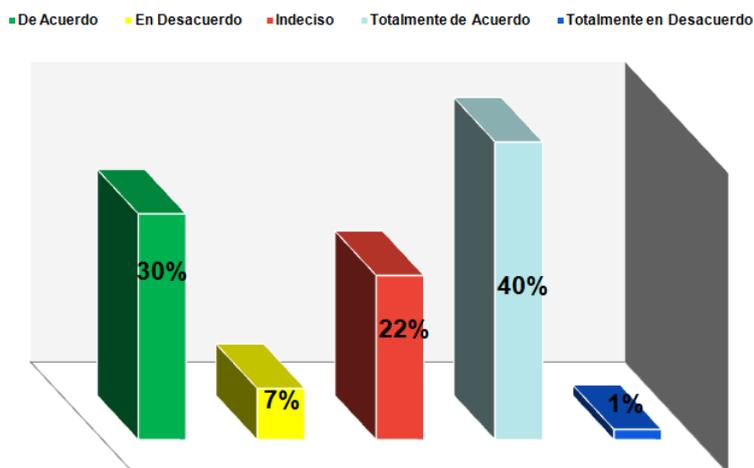


Gráfico 6.18 Medición del grado de riesgo cuando se toman decisiones en la organización.

Referente a cuando la decisión implica riesgos para la organización un 40% están totalmente de acuerdo y muestra que el mayor porcentaje de los encuestados se inclinaron en que sí se mide el grado de riesgo, y un 30% indica estar de acuerdo, y un 22% indecisos donde es un porcentaje considerable para el análisis de que la organización puede mejorar en esta área y tomar en cuenta y conocer los escenarios previstos antes de cualquier toma de decisión; un 7% en desacuerdo y 1% totalmente en desacuerdo no son de mucha relevancia.

Con estos resultados las MIPYMES se puede determinar que conocen la importancia de que cualquier decisión puede determinar ciertos escenarios y que podrían ser o no ser eficientes, pero les podría ayudar a conseguir liquidez y afrontar los retos que se les presente. Sin embargo, algunas MIPYMES se mostraron indecisos indicando que deben de analizar profundamente las alternativas para cada situación.

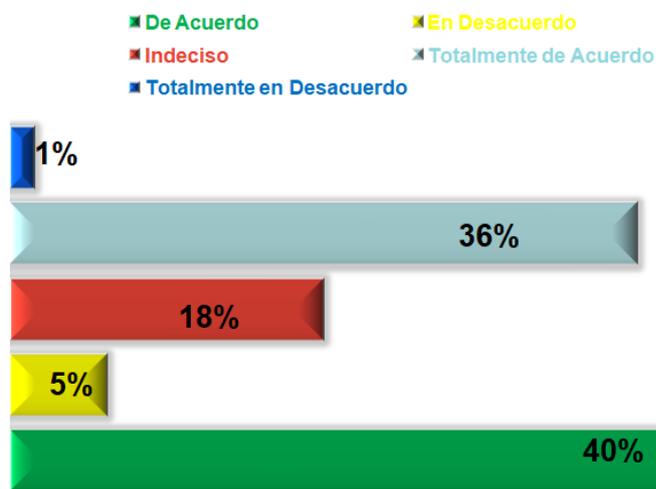


Gráfico 6. 19 Seguimientos a las decisiones tomadas en la Organización.

Los resultados arrojaron que un 40% están de acuerdo en que en las organizaciones es indispensable los seguimientos a las decisiones tomadas, y un 36% en totalmente de acuerdo, siendo estos dos valores significativos y seguidamente el 18% indecisos mostrando un interés de mejora, un 5% en desacuerdo y un 1% totalmente en desacuerdo no menos importante pero no de mucha relevancia.

Estos resultados definen que al realizar la implantación de la decisión tomada las MIPYMES de Tegucigalpa brindan un seguimiento continuo, igualmente el seguimiento a esa decisión les ayudara a obtener la habilidad de afrontar un problema y solucionarlo en el menor tiempo posible, sin embargo, un 18% se mostraron indecisos, indicando que no tienen definido los criterios para llevar a cabo el seguimiento de esas decisiones.

6.5 Resultados Variable Estructura Formal

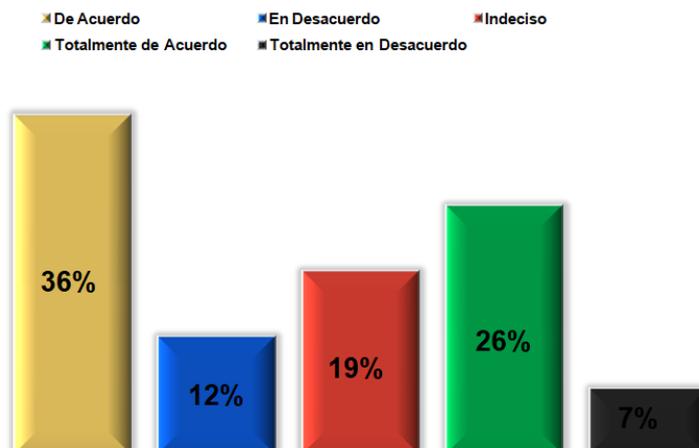


Gráfico 6. 20 Actualización periódicamente del organigrama en la organización.

Referente a la actualización periódica del organigrama en la organización un 36% están de acuerdo y un 26% en totalmente de acuerdo, lo que indica que los porcentajes mayores son relevantes para este punto y un 19% indecisos, un 12% en desacuerdo y un 7% totalmente en desacuerdo.

Con esto, se puede determinar que la mayoría de las mipymes de Tegucigalpa tienen y actualizan un organigrama organizacional, ahora bien, un porcentaje muy representativo de más de un tercio de las respuestas obtenidas nos dan un indicador de mejora ya que representan indecisión, o desacuerdo en las respuestas, es decir no es una costumbre o algo usual que hagan una actualización de un organigrama.

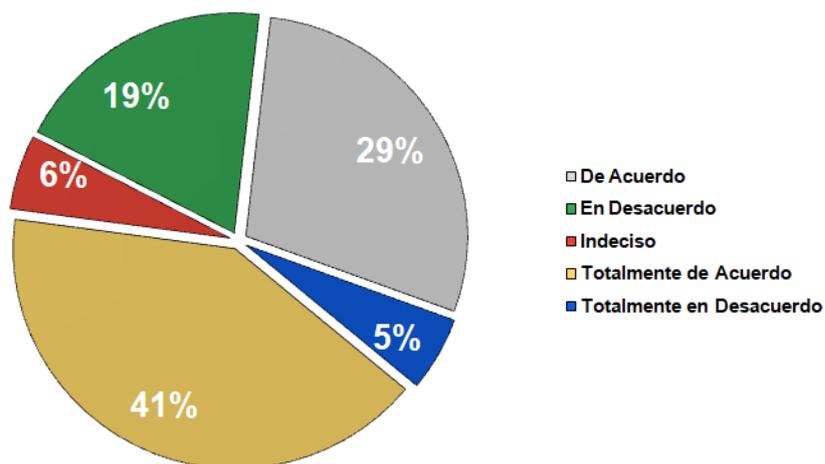


Gráfico 6. 21 Reglamento interno visible para los empleados

Los resultados del gráfico muestran que el 41% se mostraron totalmente de acuerdo y un 29% de acuerdo; a partir de estos datos se analiza que la sumatoria de estos dos resultados nos arroja un porcentaje alto en relación con el 19% en desacuerdo y un 6% indeciso.

Esta pregunta al estar relacionada con la anterior, tiene una tendencia similar ya que si en la pregunta anterior, las respuestas dieron tercera parte estuvo indecisa, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en la actualización del organigrama de igual manera un 30% casi una tercera parte compartió que no es una característica de las obligaciones el organigrama visible para los empleados.

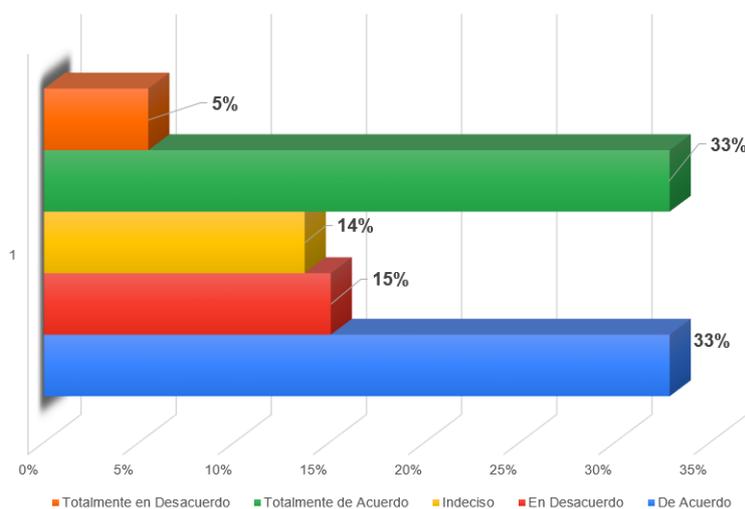


Gráfico 6. 22 En su organización se definen y firman periódicamente objetivos estratégicos a cumplir.

El 33% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que la organización define periódicamente objetivos estratégicos a cumplir un 33% estuvo totalmente de acuerdo con la pregunta, un 15% respondió en desacuerdo, quedando con un 14% indeciso y un 5% restante respondió estar en totalmente en desacuerdo.

Esta pregunta da un indicador de los planes periódicos dentro de las organizaciones, donde se considera que también se tiene una gran oportunidad de mejora, los periodos y análisis de resultados en base a objetivos dan un parámetro o una pauta de mejora a las organizaciones, y si mas de una tercera parte de las respuestas dan un indicador de indecisión, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo es un área que merece darle mayor atención ya que no se trabaja en las mejoras que deja un periodo previo.

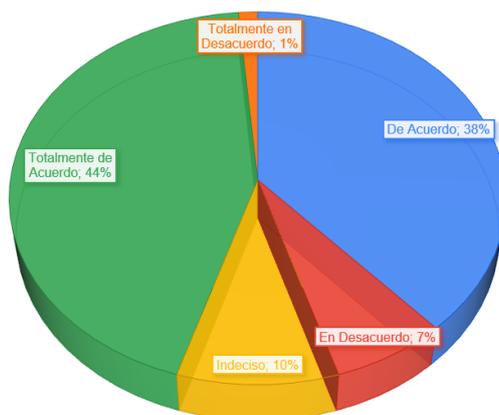


Gráfico 6. 23 Programas de inducción cuando ingresan nuevos empleados.

El 44% de los encuestados estuvieron totalmente de acuerdo que en la organización cuentan con programas de inducción dirigidos a nuevos empleados un 38% estuvo de acuerdo con la pregunta, un 10% respondió indeciso, quedando con un 7% en desacuerdo y un 1% restante respondió estar en totalmente en desacuerdo.

De acuerdo con los resultados obtenidos, la mayoría de las Mipymes al contratar un nuevo elemento se toman el tiempo necesario para darle un programa de inducción apropiada, el porcentaje de indecisión, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo no llega ni a una quinta parte por lo cual se considera que no es representativo.

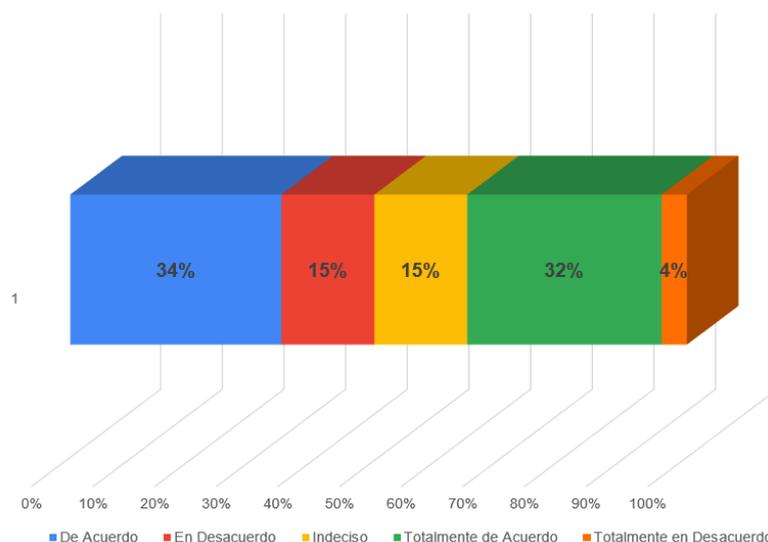


Gráfico 6. 24 Cronogramas de actividades diarios, semanales y mensuales de acuerdo con cada puesto.

El 34% de los encuestados estuvieron de acuerdo que la organización tiene cronogramas de actividades de acuerdo con cada puesto un 32% estuvo totalmente de acuerdo con la pregunta, un 15% respondió indeciso, y otro 15% en desacuerdo y un 4% restante respondió estar en totalmente en desacuerdo.

Con estos resultados es posible determinar también un área de oportunidad relevante ya que la representación de las respuestas indecisas, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo supera una tercera parte, entonces ofrece un indicador de que una tercera parte de las Mipymes no trabajan de manera ordenada de acuerdo con los cronogramas si no que trabajan a medida les va saliendo trabajo y priorizando sin ningún esquema preestablecido.

6.6 Resultados Variable Liderazgo

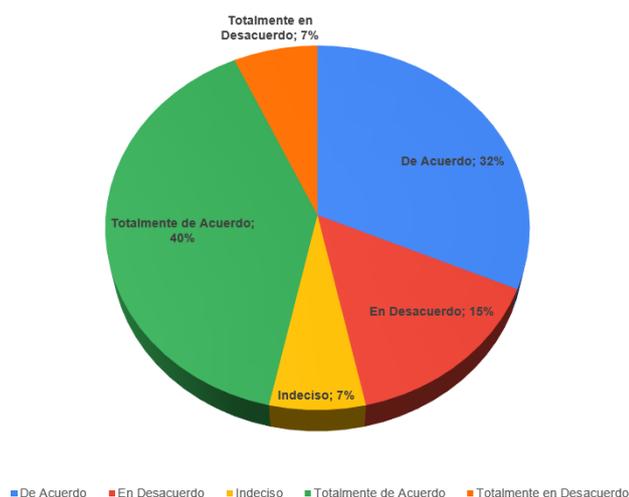


Gráfico 6. 25 Se tiene identificado niveles de liderazgos en su organización.

El 40% de los encuestados estuvieron totalmente de acuerdo que en la organización tienen niveles de liderazgo un 32% estuvo de acuerdo con la pregunta, un 15% respondió en desacuerdo, quedando un 6% en indeciso y un 7% restante respondió estar en totalmente en desacuerdo.

Con estos resultados se puede determinar que los niveles de liderazgo en las Mipymes si están identificados, pero se puede mejorar ya que el porcentaje de indecisión y en desacuerdo esta a punto de alcanzar una tercera parte entonces, es un área que en determinado momento puede requerir mayor atención.

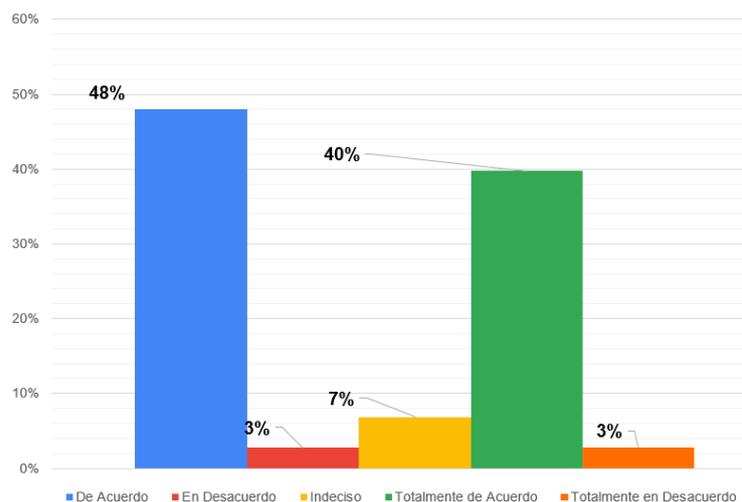


Gráfico 6. 26 Los líderes conocen sus funciones y rango de autoridad.

El 48% de los encuestados estuvieron de acuerdo que los líderes conocen sus funciones y rango de autoridad en la organización un 40% estuvo totalmente acuerdo con la pregunta, un 7% respondió indeciso, quedando un 3% totalmente en desacuerdo y un 3% restante respondió estar en desacuerdo.

Estos resultados no dejan duda que las funciones y rango de autoridad en las Mipymes están muy claras ya que los porcentajes indecisos y en desacuerdo no son representativos.

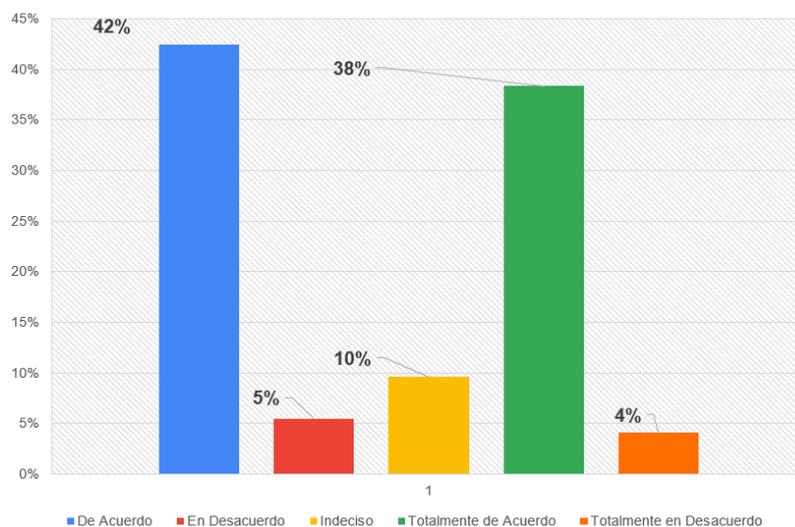


Gráfico 6. 27 Se tiene comunicación fluida de los líderes con el resto del personal.

El 42% de los encuestados estuvieron de acuerdo que los líderes tienen una comunicación fluida con el personal el 38% estuvo totalmente acuerdo con la pregunta, un 10% respondió indeciso, quedando un 5% en desacuerdo y un 4% restante respondió estar totalmente en desacuerdo.

En base a estos resultados se puede determinar la comunicación como un elemento que esta funcionando de manera apropiada, la quinta parte que esta en desacuerdo, totalmente en desacuerdo o indecisa no es representativa pero no significa que no se le deba prestar atención.

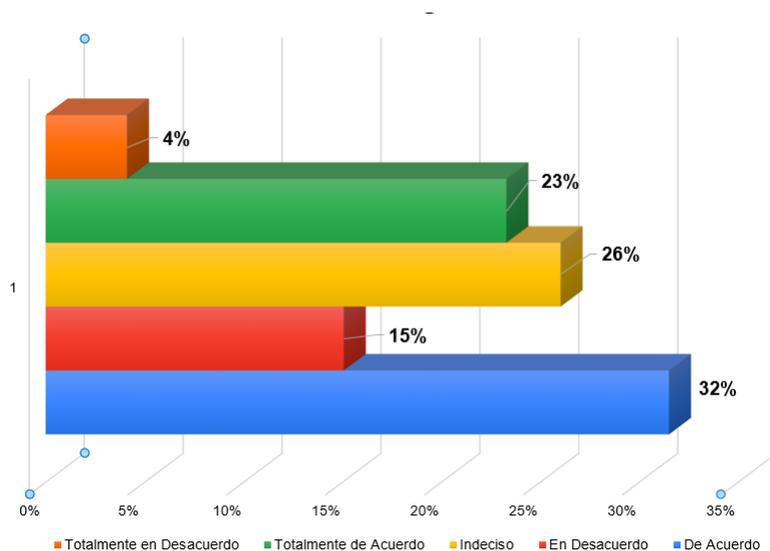


Gráfico 6. 28 Programas motivacionales dentro de la empresa por parte de la organización o los líderes.

El 32% de los encuestados estuvieron de acuerdo que si existen programas motivacionales dentro de la organización el 26% estuvo indeciso con la pregunta, un 23% respondió totalmente de acuerdo, quedando un 15% en desacuerdo y un 4% restante respondió estar totalmente en desacuerdo.

En base a estos resultados esta área de oportunidad de la motivación a los empleados puede ayudar mucho, un empleado motivado es un empleado que va rendir mas y mejor y si se tiene en cuenta que 4 de cada 10 Mipymes están indecisos, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en la presencia de estos elementos se puede definir como que no se tiene empleados conformes o motivados.

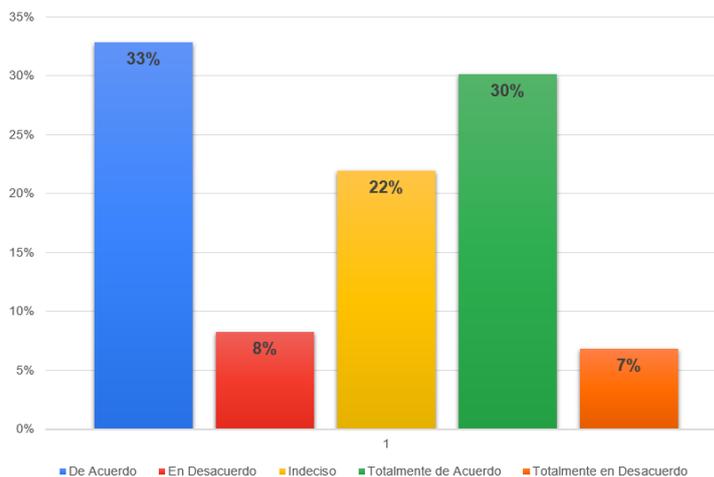


Gráfico 6. 29 Programa de reconocimiento a los buenos empleados.

El 33% de los encuestados estuvieron de acuerdo que si existen programas de reconocimiento a los mejores empleados el 30% estuvo totalmente de acuerdo con la pregunta, un 22% respondió indeciso, quedando un 8% en desacuerdo y un 7% restante respondió estar totalmente en desacuerdo.

Basados en los resultados se puede determinar que la mayoría de las empresas Mipymes de Tegucigalpa tienen programas de reconocimiento a los buenos empleados, pero más de una tercera parte consideran que no es una práctica común, un resultado muy relacionado con la pregunta anterior referente a la motivación de los empleados.

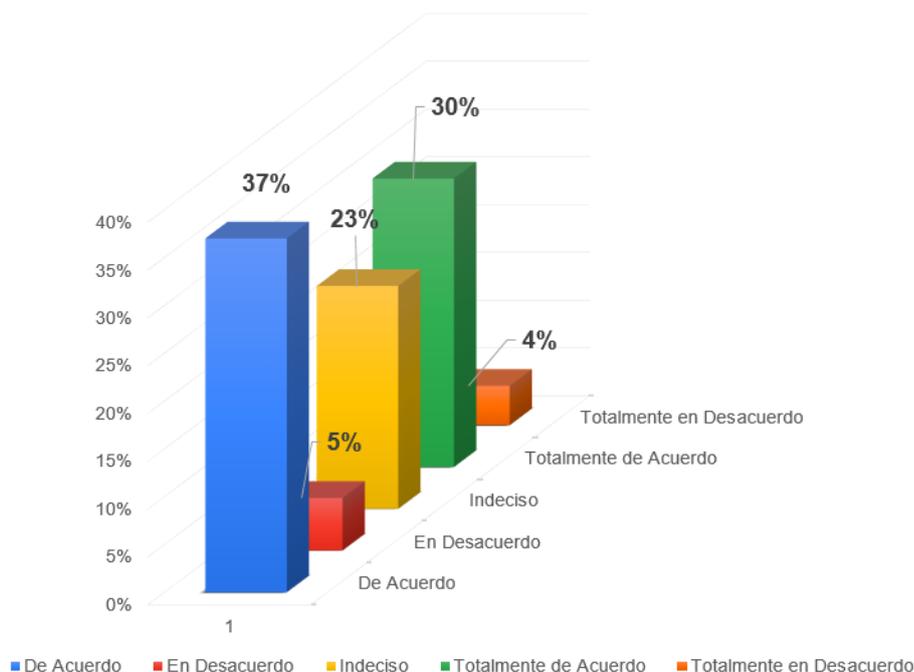


Gráfico 6.30 El o los líderes son objetivos en sus funciones.

El 37% de los encuestados estuvieron de acuerdo que la organización y los líderes son objetivos en las funciones el 30% estuvo totalmente de acuerdo con la pregunta, un 23% respondió indeciso, quedando un 5% en desacuerdo y un 4% restante respondió estar totalmente en desacuerdo.

La objetividad en las funciones de liderazgo son un indicador de la organización en general cuando no se tienen líderes objetivos no se tiene una organización objetiva y enfocada en las metas trazadas, estos resultados dan un área de oportunidad de que 4 de cada 10 Mipymes tienen que mejorar en cuando a la objetividad se refiere de las funciones de los líderes.

6.7 Hallazgos considerados relevantes

La estructura formal da un parámetro de mejora importante, para cualquier organización, en el caso de la Mipyme de Tegucigalpa no es la excepción, es importante definir elementos como ser organigrama claro, reglamento interno, objetivos estratégicos de manera periódica y cronograma de actividades, en base a los resultados obtenidos, de estos elementos una tercera parte de las respuestas dan un indicador de mejora que puede ser determinante para el éxito o fracaso de las Mipymes.

Así mismo un hallazgo relevante es el hecho de la objetividad en las funciones de liderazgo donde se reconoce un notable 40% que considera que los líderes no son objetivos y eso dan una percepción de un liderazgo poco profesional al momento de tomar decisiones.

VII CONCLUSIONES

1. En base a la investigación desarrollada, la cultura organizacional Mipyme se puede describir como una cultura que conoce su historia, misión y visión ya que un 53% estuvieron totalmente de acuerdo en conocer estos elementos y sumado a ello un 32% también estuvo de acuerdo en conocerlos, si sumamos este resultado se tiene que un 85% conoce estos elementos de la cultura organizacional contra un 15% que respondió de manera indecisa o no estar de acuerdo en conocerlos.
2. Mediante la aplicación de la encuesta se puede describir los conflictos dentro de las Mipymes de Tegucigalpa como conflictos identificados ya que un 49% estuvo de acuerdo y un 33% estuvo totalmente de acuerdo en que se identifican, se analiza la causa raíz, se interviene para buscarle solución armoniosa, se fomenta la comunicación y el compañerismo, y se busca mitigar la reincidencia a futuro contra un 12% que respondió de manera indecisa y un 3% en desacuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo.
3. Como parte de la encuesta desarrollada se puede describir la toma de decisiones en las Mipyme de Tegucigalpa como un proceso que contiene un análisis previo ya que un 35% respondió estar totalmente de acuerdo, un 31% respondió en estar de acuerdo que las decisiones dentro de las organizaciones se analizan previamente las consecuencias, donde se involucran a las áreas y elementos afectados, se toma la decisión de acuerdo a la autoridad que tiene cada quien, se mide el grado de riesgo de la decisión a tomar y se le da seguimiento a los resultados de la decisión tomada, un 22% respondió estar indeciso, un 8% en desacuerdo y un 4% totalmente en desacuerdo.

4. Basados en el resultado de la investigación se puede describir la estructura formal de la Mipyme en Tegucigalpa como un área de oportunidad que puede mejorarse ya que un 19% estuvo indeciso, un 12% en desacuerdo y un 7% totalmente en desacuerdo en que el organigrama se actualiza periódicamente, contra un 36% que estuvo de acuerdo y un 26% estuvo totalmente de acuerdo.

5. Mediante la aplicación de la encuesta y análisis de los resultados obtenidos se puede describir el liderazgo en las Mipymes de Tegucigalpa como un liderazgo que conoce sus funciones y su papel de liderazgo, ya que un 72% de los encuestados tienen claro su rango de autoridad en la organización, motivan a su personal a cargo, reconocen de manera oportuna el adecuado desempeño de los empleados a su cargo, tienen una línea de comunicación fluida y desempeñan con objetividad sus funciones de líderes, el 28% restante está representado por organizaciones donde carecen de las cualidades antes señaladas ya que algunos están en desacuerdo, totalmente en desacuerdo o indecisos.

VIII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda darle la importancia apropiada a la cultura organizacional, generar los instrumentos y herramientas necesarias para que todos las Mipymes tengan una cultura organizacional arraigada con los elementos que la conforman como ser imagen, marca, logos, historia, misión y visión y así generar valor a través de ella.
2. Se recomienda trabajar en el fomento del compañerismo y comunicación de manera que los conflictos se lleven a un mínimo que no afecte el desempeño de la organización y no sea necesario invertir recursos de tiempo en solucionarlos sino, más bien trabajar de manera preventiva que ayude al crecimiento personal y profesional de los miembros de la organización y no sea una labor correctiva.
3. Se debe establecer un protocolo para la toma de decisiones que pueden afectar el desempeño de la organización, donde involucre a todos los afectados y que se designe a alguien como responsable de darle seguimiento para ver si el resultado de la decisión es el esperado o bien cambiar la decisión y de tal manera que se corrija el error antes de que la consecuencia tenga resultados negativos en la organización.
4. Se recomienda crear un reglamento interno y una revisión y actualización periódica del organigrama en la organización de tal manera que se tenga identificado y actualizado los puestos y las jerarquías en la organización propiciando de esta manera un organigrama esbelto, que privilegie la sinergia de todas las partes de la organización.
5. Se recomienda establecer un manual de puestos donde defina el perfil de cada líder, sus funciones, su rango de autoridad y su área de influencia de tal manera que no se tenga dudas con el desempeño y liderazgo de cada uno.

IX Bibliografía

- Amestoy, L. H. (2009, p29). *Políticas de las MIPYME*. América latina y Europa: Organizacional Internacional del Trabajo.
- Arango, J. S. (2007). *El liderazgo del cambio en periodos de crisis*. México: Panorama Editorial, S. A. de C.V.
- BANCO MUNDIAL. (2020). HONDURAS PANORAMA GENERAL. *BANCO MUNDIAL*, 1.
- BCH. (13 de MAYO de 2020).
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: PEARSON.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al mas alto nivel*. Bogotá : Grupo editorial Norma.
- Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S. M., & Torres Narváez, K. Y. (enero/junio de 2003). Cultura Organizacional y Bienestar Laboral. *Cuadernos de Administración*, 16, 109-137.
- Chiavenato. (1989). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F. : Mc. Graw – Hill Interamericana de México.
- Consejo Monetario Centroamericano. (2020). Revisión de las proyecciones macroeconómicas . pág. 1.
- Cornejo, A. G. (2007). *Desarrollo Organizacional*. San Rafael CDMX : Impresión y Acabados BERA S.A. de C.V. .
- David, F. R. (2003). *Administración Estratégica*. México D.F.: PEARSON.
- Editorial, E. (2020). *Estructura y diseño*. España: Elearning S. L.
- Elizondo, J. (2016). *ESTRATEGIAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS*. JE. Published.
- Española, R. A. (2020). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/concepto?m=form>
- Fernandez, A. R. (2014). *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona: UOC.
- FORO ECONÓMICO MUNDIAL(FEM). (2008). Honduras en el lugar 90 de desarrollo tecnológico mundial. *Proceso Digital*, 1.
- Gareth, J. R. (2008). *Teoría Organizacional*. México 2008: PEARSON.
- Gilli, J. J. (2017). *Claves de la Estructura Organizativa*. Buenos Aires: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Gonzales, M. (1997).

- Harrington, J. H. (1998). *Mejoramiento de procesos de la empresa*. Bogotá : Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc GRAW -HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Herrera, J. E. (2011). *Gestión Estratégica Organizacional (Guía práctica para el diagnóstico empresarial)*. Bogotá, D.C. : ECOE EDICIONES.
- IICA. (2000 , p.14). Como medir la competitividad. *Serie cuadernos técnicos*, 14.
- INE. (2019). INE. *INE*, 1.
- ISO:9001-2015, C. N. (Agosto,2016). *Aprendiendo Calidad. Aprendiendo Calidad Yard*. aprendiendocalidadyadr.com.
- Kelly, P. K. (1999). *Las Técnicas para la toma de Decisiones en Equipo*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Kerkhoff Frans. (2002).
- Kerlinger, F. N. (2002). *Investigación del comportamiento*. México: Editores, S.A de C.V.
- Liberabit. (2007). *Revista Peruana de Psicología*.
- Llanos. (2009).
- Maroto, Juan Carrión . (2007 p,392). *Estrategia. De la visión a la acción*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Martín, A. D. (2006). *INTRODUCCIÓN AL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL Teoría y Metodología*. Madrid: DYKINSON, S. L.
- Martínez, A. M. (2005). *Diagnóstico empresarial*.
- MIPYMES. (2008). *Decreto Ley para el Fomento y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresas*.
- Moris, A. P. (2014). *Desarrollo y Eficacia Organizacional Cómo apoyar la creación de capacidades en individuos, grupos y organizaciones*. Santiago, Chile: Ediciones UC.
- Ochoa, C. H. (2003). *Conflictos Normativos*. México: Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM.
- Posada, L. M. (2016). *Cultura Organizacional: entre el individualismo y colectivismo*. Sello Editorial Universidad del Tolima.
- Review, H. B. (2006). *La Toma de Decisiones* . Barcelona: Ediciones DEUSTO.
- Roaro, S. R. (2009). *La cultura Organizacional como valor empresarial*. México: PEARSON.
- Rodríguez, D. (2017, p 20-22). *Diagnóstico Organizacional*. Séptima edición.
- Santos, D. d. (1995). *El Diagnóstico de la empresa*. Juan Bravo Madrid España : Ediciones Diaz de Santos .

- Sanz, M. P. (2014). *La evaluación de competencias* . Madrid: Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado,17 (1), 87-106.
- Strickland, Thompson. (2012). *Administración Estratégica*. México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Tapia. (2000).
- Tisnéz, H. M. (2019). *La toma de decisiones: entre la intuición y la deliberación*. Medellín: EAFIT.
- Zincke, C. R. (2016). *La Transformación de la Empresa Chilena, Una Modernización Desvalanceada*. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Alberto Hurtado.

X. ANEXOS

10.1 CUESTIONARIO



Gracias por tomarse el tiempo de responder la presente encuesta, en la misma no hay respuestas buenas o respuestas malas, únicamente tiene como propósito realizar un diagnóstico del desarrollo organizacional de la MIPYME de Tegucigalpa, la investigación es realizada por estudiantes de Administración de Empresas de CEUTEC y con las respuestas se pretende analizar factores respecto a la cultura organizacional, manejo de conflicto, estructura formal, toma de decisiones y liderazgo, por favor tome conciencia y ofrecer las respuestas que vayan de acuerdo a la realidad, de primera impresión y en la cual se sienta más identificado en su realidad.

INSTRUCCIONES: A continuación, se le presentan una serie de preguntas, por favor elija la que considere que más se acerca a su realidad y a su organización.

| # pregunta | Pregunta | |
|------------|--|-----------------------|
| 1 | ¿Cuál es su Rango de Edad? | Menor de 20 |
| | | Entre 20 y 30 |
| | | Entre 30 o 40 |
| | | De 40 a mas |
| | | |
| 2 | ¿Cuál es su género? | Masculino |
| | | Femenino |
| | | |
| 3 | ¿Cuál es la antigüedad de su Organización? | Menos de 2 años |
| | | De 2 a 5 años |
| | | De 5 a 10 años |
| | | Mayor de 10 años |
| | | |
| 4 | ¿Conoce de manera clara la Historia, Misión y Visión de su organización? | Totalmente de Acuerdo |
| | | De Acuerdo |
| | | |

| | |
|--------------------------|--|
| Indeciso | |
| En Desacuerdo | |
| Totalmente en Desacuerdo | |

5 ¿Los programas de medición de desempeño son parte clave de su organización?

| | |
|--------------------------|--|
| Totalmente de Acuerdo | |
| De Acuerdo | |
| Indeciso | |
| En Desacuerdo | |
| Totalmente en Desacuerdo | |

6 ¿El organigrama en su organización está claramente definido por niveles?

| | |
|--------------------------|--|
| Totalmente de Acuerdo | |
| De Acuerdo | |
| Indeciso | |
| En Desacuerdo | |
| Totalmente en Desacuerdo | |

7 ¿Los perfiles y funciones de los puestos en su organización están por escrito?

| | |
|--------------------------|--|
| Totalmente de Acuerdo | |
| De Acuerdo | |
| Indeciso | |
| En Desacuerdo | |
| Totalmente en Desacuerdo | |

8 ¿Los logotipos y uniformes en su organización están claramente definidos?

| | |
|--------------------------|--|
| Totalmente de Acuerdo | |
| De Acuerdo | |
| Indeciso | |
| En Desacuerdo | |
| Totalmente en Desacuerdo | |

9 ¿Cuándo hay conflictos en su organización estos se identifican?

| | |
|--------------------------|--|
| Totalmente de Acuerdo | |
| De Acuerdo | |
| Indeciso | |
| En Desacuerdo | |
| Totalmente en Desacuerdo | |

10 ¿En su organización se analizan las causas de los conflictos?

| | |
|-----------------------|--|
| Totalmente de Acuerdo | |
| De Acuerdo | |
| Indeciso | |

| | |
|--------------------------|--|
| En Desacuerdo | |
| Totalmente en Desacuerdo | |

- 11 Cuando se tiene un conflicto en su organización, ¿los líderes intervienen para buscarle solución?

| | |
|--------------------------|--|
| Totalmente de Acuerdo | |
| De Acuerdo | |
| Indeciso | |
| En Desacuerdo | |
| Totalmente en Desacuerdo | |

- 12 ¿En su organización se tienen programas de fomento de comunicación y compañerismo?

| | |
|--------------------------|--|
| Totalmente de Acuerdo | |
| De Acuerdo | |
| Indeciso | |
| En Desacuerdo | |
| Totalmente en Desacuerdo | |

- 13 ¿Se gestiona la mitigación de conflictos a futuro en su organización?

| | |
|--------------------------|--|
| Totalmente de Acuerdo | |
| De Acuerdo | |
| Indeciso | |
| En Desacuerdo | |
| Totalmente en Desacuerdo | |

- 14 ¿Es un requisito el análisis previo de las decisiones que afectan el desempeño de la organización?

| | |
|--------------------------|--|
| Totalmente de Acuerdo | |
| De Acuerdo | |
| Indeciso | |
| En Desacuerdo | |
| Totalmente en Desacuerdo | |

- 15 Cuando se toma decisiones que afectan diferentes áreas, ¿se toma en cuenta la opinión de las áreas afectadas?

| | |
|--------------------------|--|
| Totalmente de Acuerdo | |
| De Acuerdo | |
| Indeciso | |
| En Desacuerdo | |
| Totalmente en Desacuerdo | |

- 16 El perfil de puestos, ¿tiene definido el nivel de autoridad de cada puesto?

| | |
|-----------------------|--|
| Totalmente de Acuerdo | |
|-----------------------|--|

| | |
|--------------------------|--|
| De Acuerdo | |
| Indeciso | |
| En Desacuerdo | |
| Totalmente en Desacuerdo | |

17 Cuando la decisión implica riesgos para la organización, ¿Se mide el grado de riesgo?

| | |
|--------------------------|--|
| Totalmente de Acuerdo | |
| De Acuerdo | |
| Indeciso | |
| En Desacuerdo | |
| Totalmente en Desacuerdo | |

18 ¿En la organización es indispensable los seguimientos a las decisiones tomadas?

| | |
|--------------------------|--|
| Totalmente de Acuerdo | |
| De Acuerdo | |
| Indeciso | |
| En Desacuerdo | |
| Totalmente en Desacuerdo | |

19 ¿En su organización se tiene y actualiza periódicamente el organigrama?

| | |
|--------------------------|--|
| Totalmente de Acuerdo | |
| De Acuerdo | |
| Indeciso | |
| En Desacuerdo | |
| Totalmente en Desacuerdo | |

20 ¿En su organización se cuenta con reglamento interno visible para los empleados? Aunque tenga menos de 5 empleados.

| | |
|--------------------------|--|
| Totalmente de Acuerdo | |
| De Acuerdo | |
| Indeciso | |
| En Desacuerdo | |
| Totalmente en Desacuerdo | |

21 ¿En su organización se definen y firman periódicamente objetivos estratégicos a cumplir?

| | |
|--------------------------|--|
| Totalmente de Acuerdo | |
| De Acuerdo | |
| Indeciso | |
| En Desacuerdo | |
| Totalmente en Desacuerdo | |

22 ¿En su organización se cuentan con programas de inducción cuando ingresan nuevos empleados?

| | |
|--------------------------|--|
| Totalmente de Acuerdo | |
| De Acuerdo | |
| Indeciso | |
| En Desacuerdo | |
| Totalmente en Desacuerdo | |

- 23 ¿En su organización se tienen cronogramas de actividades diarios, semanales y mensuales de acuerdo con cada puesto?

| | |
|--------------------------|--|
| Totalmente de Acuerdo | |
| De Acuerdo | |
| Indeciso | |
| En Desacuerdo | |
| Totalmente en Desacuerdo | |

- 24 ¿Tiene identificado cuantos niveles de liderazgos se tienen en su organización?

| | |
|--------------------------|--|
| Totalmente de Acuerdo | |
| De Acuerdo | |
| Indeciso | |
| En Desacuerdo | |
| Totalmente en Desacuerdo | |

- 25 ¿Dentro de su organización sus líderes conocen sus funciones y rango de autoridad?

| | |
|--------------------------|--|
| Totalmente de Acuerdo | |
| De Acuerdo | |
| Indeciso | |
| En Desacuerdo | |
| Totalmente en Desacuerdo | |

- 26 ¿En su organización se tiene comunicación fluida de los líderes con el resto del personal?

| | |
|--------------------------|--|
| Totalmente de Acuerdo | |
| De Acuerdo | |
| Indeciso | |
| En Desacuerdo | |
| Totalmente en Desacuerdo | |

- 27 ¿Se cuenta con programas motivacionales de parte del o los líderes de la organización?

| | |
|--------------------------|--|
| Totalmente de Acuerdo | |
| De Acuerdo | |
| Indeciso | |
| En Desacuerdo | |
| Totalmente en Desacuerdo | |

- 28 ¿Se cuenta con un programa de reconocimiento a los buenos empleados de la organización?

| | |
|--------------------------|--|
| Totalmente de Acuerdo | |
| De Acuerdo | |
| Indeciso | |
| En Desacuerdo | |
| Totalmente en Desacuerdo | |

- 29 El o los líderes ¿son objetivos en sus funciones?

| | |
|--------------------------|--|
| Totalmente de Acuerdo | |
| De Acuerdo | |
| Indeciso | |
| En Desacuerdo | |
| Totalmente en Desacuerdo | |

10.2 PLAN DE DIGITALIZACIÓN PARA MIPYMES

Sector Mipyme de Honduras podrá crear páginas web gratis en solo 15 minutos para sus empresas



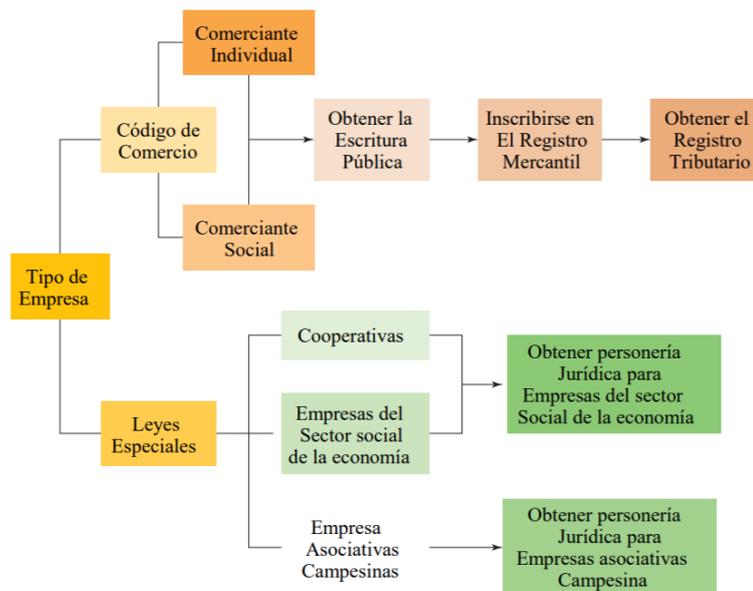
Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa se une al Plan de Digitalización impulsado por la OEA y Kolau, para introducir el comercio electrónico y mitigar el impacto del COVID entre las Mipymes de Tegucigalpa Honduras.

Esto se logra como parte del Plan de Digitalización Mipyme impulsado por la Organización de Estados Americanos (OEA) en conjunto con Servicio Nacional de Emprendimiento y Pequeños Negocios (SENPRENDE) y la empresa tecnológica Kolau que se lanzó en Honduras el 24 de septiembre de 2019 y al que hasta ahora se han unido más de 2,000 empresas registradas.

El Plan está abierto a todas las micro y pequeñas empresas de Tegucigalpa Honduras, independientemente de si están formalmente registradas. El objetivo es incrementar la digitalización creando **fácilmente una página web gratis** con botón de pago integrado para adaptarse al hábito del consumo e incrementar las ventas. Esta página web viene acompañada de capacitaciones virtuales y presenciales de las cuales participa Servicio Nacional de Emprendimiento y Pequeño Negocios (SENPRENDE).

10.4 REQUISITOS PARA CONSTITUIR LEGALMENTE UNA MIPYME EN HONDURAS

Requisitos para constituir legalmente una empresa



10.5 POBLACIÓN MIPYME EN HONDURAS.

| Población MIPYME a Nivel Nacional. | | | | | | | | | | |
|---|---------------|---------|---|---------|---------|---------|---|---------|---------|---------|
| Descripción | Base de Datos | | Base de Datos MIPYME Segregada por Segmento | | | | Estimación de MIPYME más Porcentaje de Subcobertura | | | |
| | Negocios | MIPYMES | Micro | Pequeña | Mediana | Total | Micro | Pequeña | Mediana | Total |
| Factores | | 92% | 73% | 18% | 10% | | | | | |
| Urbano | 47,840 | 44,013 | 32,019 | 7,711 | 4,282 | 44,013 | 34,854 | 8,358 | 4,282 | 47,495 |
| Distrito Central | 25,800 | 23,736 | 17,268 | 4,159 | 2,310 | 23,736 | 19,513 | 4,699 | 2,310 | 26,521 |
| San Pedro Sula | 22,040 | 20,277 | 14,751 | 3,552 | 1,973 | 20,277 | 15,341 | 3,659 | 1,973 | 20,973 |
| Resto Urbano | 20,485 | 18,846 | 13,711 | 3,302 | 1,834 | 18,846 | 16,590 | 3,500 | 1,834 | 21,924 |
| Rural | 44,555 | 40,991 | 29,821 | 7,182 | 3,988 | 40,991 | 44,731 | 9,192 | 3,988 | 57,912 |
| Población de MIPYMES en base a contadores | 112,880 | 103,850 | 75,551 | 18,194 | 10,105 | 103,850 | 96,175 | 21,050 | 10,105 | 127,330 |
| Trabajadores por cuenta propia con características similares a una MIPYME (ver secciones posteriores) | | | | | | | | | | 463,107 |
| Población de MIPYMES a nivel nacional incluyendo trabajadores por cuenta propia | | | | | | | | | | 590,437 |