Universidad Pedagógica Nacional

Francisco Morazán

Vicerrectoría de Investigación y Postgrado

Dirección de Postgrado

Maestría en Educación para la Gestión Administrativa y Financiera

Tesis de Maestría

El Desarrollo Gerencial y la Administración Eficiente de los Recursos Financieros.

Tesista

Sury Yolibeth Valladares Zelaya

Asesor de Tesis

Luis Eduardo Alvarenga

Tegucigalpa, noviembre de 2018.

El Desarrollo Gerencial y la Administración Eficiente de los Recursos Financieros

Universidad Pedagógica Nacional

Francisco Morazán

Vicerrectoría de Investigación y Postgrado

Dirección de Postgrado

Maestría en Educación para la Gestión Administrativa y Financiera

El Desarrollo Gerencial y la Administración Eficiente de los Recursos Financieros

Tesis para obtener el título de Master en Educación para la Gestión Administrativa y Financiera

Tesista

Sury Yolibeth Valladares Zelaya

Asesor de Tesis

Luis Eduardo Alvarenga

Tegucigalpa, septiembre de 2018

AUTORIDADES

Ph.D. HERMES ALDUVÍN DÍAZ LUNA
Rector

M.Sc. CELFA IDALISIS BUESO FLORENTINO
Vicerrectora Académica

M.Sc. NAHUM ALFREDO VALLADARES CARRANZA
Vicerrector Administrativo

Ph.D. ROSARO BUEZO VELÁSQUEZ
Vicerrectora de Investigación y Postgrado

M.Sc. JOSÉ DARÍO CRUZ ZELAYA
Vicerrector del CUED

M.Sc. BARTOLOMÉ CHINCHILLA CHINCHILLA
Secretario General

Ph.D. ESTELA ROSINDA ÁLVAREZ MARTÍNEZ
Directora de Postgrado

Dedicatoria

Dedico mi trabajo en primer lugar a mi Dios quien me ha dado la sabiduría, la provisión y la fortaleza de llegar hasta aquí, toda la gloria sea para Él, porque todo don perfecto y toda buena dádiva vienen de lo alto.

A mi familia quienes me han apoyado en todo momento y han hecho sacrificios en todo mi proceso de estudios y con su amor y oraciones me sostuvieron en esta travesía.

A mi esposo quien desde el inicio me impulsó a seguir estudiando, me apoyó económica y moralmente, quien nunca se quejó porque tenía que trabajar o ir a la Universidad.

A mi pequeño hijo que nació durante este proceso y tuvo que sacrificarse cuando las clases, estudio y trabajo de tesis nos quitaron tiempos juntos.

Agradecimiento

A mi Dios cuyas misericordias son nuevas cada día, agradezco la provisión y fortaleza que me dio, solo por su fidelidad logré terminar.

A mi madre y mi padre, por su apoyo incondicional en el cuidado de mi hijo mientras debía estudiar, por su apoyo moral y sus oraciones,

A mis hermanas y a mi suegra, a quienes muchas veces les tocó cuidar de mi hijo para que yo pudiera estudiar y trabajar en la tesis.

A mi esposo por siempre apoyarme y entender cuando debía realizar este trabajo.

Al Dr. Luis Eduardo Alvarenga por su tiempo, su responsabilidad y excelencia con la cual me asesoró en este proceso, estoy agradecida por todo lo que aprendí de él.

Agradezco infinitamente al M.sc. Rudis Salinas M.sc Jimmy Bertrand, Dra. Asly Mayté Berrios, Dra. Elizabeth Santos Flores por sus valiosos aportes al desarrollo de mi investigación.

Agradezco a los docentes del Departamento de Educación Comercial por su apoyo económico y su interés por apoyar el desarrollo académico de sus estudiantes.

A las socias de la Empresa MARSO por brindarme su tiempo y permitirme realizar la investigación.

Agradezco a cada persona que oró por mí, que me dio palabras de aliento, que siempre estuvieron preguntando sobre mi proceso de tesis, familia y amigos gracias.

.

Índices

Página

Índice General

Dedicatoria 6
Agradecimiento 7
Introducción 10

Capítulo 1: Construcción del objeto de estudio
1.1. Planteamiento del problema 15
1.2. Objetivos 19
1.2.1 Objetivo General 19
1.2.2 Objetivos Específicos 19
1.3. Preguntas de investigación 19
1.4. Justificación 20
1.5. Viabilidad de la investigación 21

Capítulo 2: Marco Teórico
2.1 Desarrollo gerencial 24
2.1.1 Habilidades técnicas 25
2.1.2 Habilidades Humanas 26
2.1.3 Habilidades Conceptuales 39
2.2 Administración eficiente de los recursos 39
2.2.1 Proceso administrativo 42

Capítulo 3: Marco Metodológico
3.1 Enfoque 51
3.2 Tipo de estudio 52
3.3 Tipo de diseño 53
3.4 Variables 53
3.5 Categorías de análisis 54
3.6 Tabla 2. Matriz de Variables 55
3.7 Tabla 3. Matriz de categorías de análisis 56
3.8 Población y muestra 57
3.9 Técnicas de recolección de datos 57
3.10 Análisis de datos 60

Capítulo 4: Resultados del Estudio
4.1 Presentación de resultados 63
4.2 Análisis de los resultados a la luz del marco teórico 85
4.3 Principales hallazgos 96

Capítulo 5: Concluciones y recomendaciones
5.1 Conclusiones 96
5.2 Recomendaciones 98

Capítulo 6: Propuestas y productos 99

Referencias Bibliográficas 108

Anexos 112

Índice de figuras

Figura N°		Página
1	Pirámide de Maslow	21
2	Etapas en el desarrollo de los equipos de trabajo	26
3	Organización del instrumento	48

Índice de tablas

Tabla N°		Página
1	Enfoques de liderazgo	29
2	Matriz de variables	55
3	Matriz de categorías de análisis	56
4	Diseño del instrumento cuantitativo en base a indicadores	59
5	Diseño de la entrevista en base a indicadores	59
6	Principales Hallazgos	93
7	Temas claves para el programa de desarrollo gerencial basados en los principales hallazgos	102
8	Propuesta de ejecución temática por módulos	104
9	Materiales a utilizar para el desarrollo del programa de formación	107
10	Presupuesto para el programa de formación.	107

Índice de gráficos

Gráfico N°		Página
1	Nivel de influencia	64
2	Conocimiento de la visión, misión y objetivos	64
3	Inclusión de todas las socias	65
4	Verificación de metas	65
5	Delegación de funciones	66
6	Ambiente de compromiso	66
7	Práctica de valores	67
8	Comunicación	68
9	Claridad de objetivos	69
10	Satisfacción al desarrollar actividades planeadas	70
11	Optimización de talento y capacidades de las socias	71
12	Motivación	71
13	Participación	73
14	Trabajo en equipo	73

15	Solución de conflictos----------	
16	Solución de problemas para el bien común----------	75
17	Toma de decisiones----------	76
18	Decisiones encaminadas al logro de objetivos----------	77
19	Importancia de la planeación----------	78
20	Claridad de objetivos----------	78
21	Claridad de planes de acción para lograr las metas propuestas.----------	79
22	Organización ----------	80
23	Claridad de Funciones ----------	81
24	Nivel de Participación ----------	82
25	Desempeño de las socias en las actividades asignadas----------	82
26	Evaluación de Resultados ----------	83
27	Elaboración de Información Financiera----------	84
28	Desarrollo de auditorías ----------	85
29	Ocupación de las socias de la empresa MARSO----------	97
30	Grado académico de las socias de la empresa MARSO----------	101

Siglas y abreviaturas

1	CEPAL	Comunidad Europea Para América Latina
2	ESMULFIN	Empresa de Servicios Múltiples y Financieros
3	MIPYME	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
5	PYME	Pequeña y Mediana Empresa

Introducción

Las empresas, sin importar el tamaño o rubro de trabajo deben contar con funciones administrativas básicas para operar eficientemente en el competitivo mundo de los negocios, a lo largo de los años y a través de muchas investigaciones se ha evidenciado cuales son estas funciones que han llevado a la cima a muchas de ellas que hoy son un referente de éxito en el área de la administración eficiente de los recursos, así como de modelos gerenciales de alto impacto.

La presente investigación pretende fundamentar la relación entre el Desarrollo Gerencial y la Administración Eficiente de los recursos de la empresa de Servicios Múltiples y Financieros MARSO (Mujeres Activas Resurgiendo Solidarias y Optimistas) esta es una empresa que opera en el rubro del ahorro y crédito, está ubicada en el municipio de Güinope, Departamento de El Paraíso.

Entendiendo que la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán pretende desarrollar la investigación científica en todas las áreas de formación, la presente investigación está enmarcada en la línea de investigación de Estudios Disciplinares que tiene como objeto de estudio aquellos problemas y situaciones relacionadas directamente con las ciencias puras (humanas o naturales), ciencias aplicadas, desarrollo tecnológico, prestación de servicios, innovación y producción; ya sea en sus ámbitos académicos como en los profesionales, en correspondencia a áreas o campos temáticos de interés y especialidad de las diferentes unidades académicas de la UPNFM y de sus integrantes como colectivo y en forma individual.

Dentro de los estudios disciplinares la investigación se enmarca en el área 3: Ciencias Económicas, Administrativas y Financieras. En esta área podrán subscribirse estudios sobre administración, mercado, economía sectorial, econometría, contabilidad, prestación de servicios comerciales; así como estudios de políticas administrativas, manejo de personal, psicología organizacional, estrategias empresariales, finanzas, logística, teorías de las organizaciones, etc.

El estudio de la investigación es de tipo administrativo y está dividida en cinco capítulos cuyo contenido se describe a continuación:

El **capítulo I** identifica la problemática relacionada con las debilidades que surgen en las empresas producto de administradores y gerentes que carecen de habilidades gerenciales básicas como ser liderazgo, comunicación, motivación trabajo en equipo y solución de conflictos, así como los problemas que se presentan al no aplicar las funciones administrativas básicas que se han establecido para el óptimo funcionamiento de las empresas, para finalizar, el capítulo se enfoca en la problemática específica que compete a la empresa objeto de estudio en lo relacionado al desarrollo gerencial y administración eficiente de recursos.

El **capítulo II** aborda la fundamentación teórica como sustento de la investigación, el que se desarrolla en dos ejes de investigación; el primer eje es el Desarrollo Gerencial que incluye el conjunto de habilidades humanas y conceptuales que deben poseer los administradores, gerentes o cualquier otra persona a cargo de una empresa, estas habilidades son determinantes para que las empresas se desarrollen, sean competitivas y productivas, dentro de las habilidades humanas se fundamentan las habilidades de liderazgo, comunicación, motivación y trabajo en equipo en cada una de ellas se aborda conceptualización desde la perspectiva de varios autores así como características y aspectos prácticos de aplicación en las empresas, dentro de las habilidades conceptuales se encuentra la toma de decisiones y solución de conflictos ya que para llevar a cabo estas prácticas es necesario contar con información específica y oportuna; en estas habilidades se aborda además de conceptualización teórica por varios autores, la metodología de aplicación y pasos a seguir para su correcta aplicación.

El *segundo eje* es la administración eficiente de los recursos que incluye las funciones básicas de la administración; planeación, organización, dirección y control, mismas que dan a la empresa la orientación y guía para operar eficientemente en la fundamentación teórica del también llamado proceso administrativo se abordan las características que se da en cada parte del proceso, especificando aquellos elementos indispensables para su correcta aplicación.

En el **capítulo III** es donde se aborda lo relacionado a la metodología utilizada para la recolección y análisis del estudio, identificando a los informantes y el tipo de

enfoque empleado en la investigación, además se determinan los indicadores y el objeto de investigación, evidenciando la forma de recolección de los datos.

El **capítulo IV** muestra los resultados del estudio encontrados a partir de los instrumentos aplicados a los informantes, dado que la investigación se desarrolla bajo un enfoque de investigación mixto se presenta de manera simultánea el análisis cuantitativo y cualitativo, además se presentan los hallazgos más significativos que dan paso a la elaboración de un programa de formación que se adapte a las necesidades de los participantes.

En el **capítulo V** se reflejan las conclusiones a la luz del marco teórico con base en los ejes de investigación y vinculados con los objetivos propuestos en la misma. Seguidamente se encuentran las recomendaciones junto con las limitaciones encontradas a lo largo de la investigación y como un apartado adicional se presenta una propuesta de un programa de formación que se adapte a las necesidades de los participantes a partir de los hallazgos encontrados. Esta propuesta está elaborada en forma de una planificación distribuida por módulos en los que se describen los temas que se derivan de los hallazgos encontrados en el capítulo anterior.

Por último se presenta la referencia bibliográfica que dio sustento al desarrollo de la investigación así como los anexos que dan soporte y evidencia a la misma.

Capítulo 1
Construcción del Objeto de Estudio

1.1. Planteamiento del problema

Las microempresas representan uno de los principales medios de subsistencia para las familias hondureñas, mayormente en las zonas rurales, estas se han convertido en una alternativa viable para combatir los altos índices de desempleo en el país, sin embargo los desafíos que enfrentan son muchos. Estadísticas proporcionadas por la Comunidad Europea para América Latina (CEPAL, 2010) señala que en promedio el 75% de las Pequeña y Mediana Empresa (PYME) fracasan en los primeros 3 años de operación. Los analistas empresariales atribuyen dicho fracaso particularmente a la deficiencia en las habilidades gerenciales de quienes las dirigen.

Según datos proporcionados por Valenzuela *(2013*) los propietarios que realizan la función gerencial representa el 85% a nivel micro, 90% a nivel pequeño y un 89% a nivel medio, cuenten o no con habilidades gerenciales básicas para la dirección de las mismas.

En este sentido el riesgo de fracaso es aún mayor ya que como lo expone Rodríguez (2007,) si quienes están a cargo de la dirección en las empresas no cuentan con las habilidades y experiencia para resolver los problemas que se les presentan a diario no podrán lograr el crecimiento y permanencia de la empresa en el mercado competitivo.

Moreno, Espíritu, Aparicio y Cárdenas (2009), mencionan que la falta de habilidades gerenciales puede llegar a ser parte de un círculo vicioso con escasa productividad, falta de organizaciones que capaciten a su personal y la inexistencia de una verdadera filosofía del trabajo caracterizada por una misión, visión, y valores que estén en consonancia con su eficiencia, rentabilidad y productividad.

Si bien es cierto hay personas que nacen con ciertas habilidades para el liderazgo, en el mundo globalizado los directivos enfrentan muchos retos que requieren de conocimiento y experiencia, Mochón, Mochón y Sáez (2014).

Ninguna empresa está exenta de tener problemas de diferente índole, sin embargo un buen líder debe saber manejar todas estas situaciones con suficiente

conocimiento y buen tacto o de lo contrario los contratiempos podrían crecer hasta hacerse casi incontrolables y peor aún, conducir a la empresa a un total fracaso. (Santos, 2010: párr. 17) expresa que la mala gestión de los líderes es la raíz de casi todos los fracasos empresariales. Un liderazgo débil hará más frágil el corazón de la empresa, hasta que este se rompa.

Hoy en día, la dinámica de trabajo en las empresas ha cambiado y las habilidades gerenciales deben adaptarse a dicha situación, de lo contrario se verán inmersas en problemas de desarrollo y competitividad. Las personas que están a cargo de las organizaciones necesitan poseer ciertas competencias que evidencien su liderazgo para hacer un trabajo eficiente, además deben ser estratégicos, guiar, motivar al personal, poseer capacidad de comunicar eficientemente, trabajar en equipo, tener buenas relaciones humanas y buen manejo de los conflictos que se les presenten.

Otro de los problemas a los que se enfrentan las PYMES que son dirigidas por personas con poco o nada de conocimiento en administración es no poder aplicar procesos tan importantes como la planeación, dirección, organización y control que forman parte de la función gerencial y determinan la administración eficiente de los recursos de la empresa

Chiavenato (2007: 143) afirma que “La presencia o ausencia de la planificación es un factor determinante en el rendimiento de las empresas” por lo que es deseable que cualquier empresa independientemente de su giro, tamaño o características particulares planee estratégicamente.

Diversas investigaciones han demostrado que la mayoría de las PYME no planean, al respecto, Estrada, (2010) hizo notar que el descuido en la planificación por parte de las mismas, puede traer como consecuencia que no pueda desarrollar su potencial de crecimiento y rendimiento, poniendo en riesgo su supervivencia.

La planificación es rara o inexistente en la mayoría de las PYME, expresa Rodríguez, (2005) quien también afirma que estas se caracterizan por tener una planificación más intuitiva e informal, proporcionando una base sobre la cual el rendimiento difícilmente puede medirse y analizarse, adicionalmente, diversos autores han encontrado que en la práctica tienden a orientarse más a lo operativo

o a corto plazo, que a lo estratégico o a largo plazo y que las decisiones tienden a ser más reactiva que proactivas.

Las empresas pequeñas que no cuentan con el proceso de planeación de manera formal se enfrentan a una desventaja competitiva ya que sin importar el tamaño todas las empresas deben tener un plan de acción y una serie de directrices de cómo lograr sus objetivos, de lo contrario no podría medirse nada y no podría identificarse si la empresa va por el camino correcto.

La organización como función administrativa también representa un problema para las PYME, la deficiencia en esta área es uno de los factores que llevan a las empresas al fracaso debido a la falta de una estructura formal y de políticas establecidas, (Sánchez, 2010).

Koonts y Weihrich (2012) expresan que la empresa que no cuenta con una estructura organizativa bien definida es víctima de confusión e incertidumbre, es necesario diseñar una estructura organizacional que especifique quién hace qué tareas y quién es responsable de qué resultados; asimismo, proporcionar redes para la toma de decisiones y la comunicación que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa.

Así mismo la etapa de dirección es muy importante dentro de las organizaciones, una mala dirección impedirá el cumplimiento de las metas organizacionales ya que si no hay una dirección eficiente las personas y los grupos no serán influenciados ni encaminados al logro de estas (Koonts y Weihrich, 2012).

En el caso del control como función gerencial, Gutiérrez (2010) establece que lo que no se puede medir no se puede evaluar y por lo tanto no se puede mejorar, sin los procesos de control las empresas no podrían identificar si están alcanzando los objetivos planteados ni las maneras en las que la empresa podría estar fallando.

Para enmarcarse en la empresa objeto de estudio se enfoca la problemática en la Empresa de Servicios Múltiples y Financieros Mujeres Activas Resurgiendo Solidarias y Optimistas (MARSO), ubicada el municipio de Güinope, departamento de El Paraíso. La empresa MARSO surge como resultado de la falta de

oportunidades de crédito brindadas por el sistema financiero tradicional a las amas de casa y microempresarias de esta zona. Inicialmente estaba conformada por 20 integrantes que se organizaron para desarrollar actividades de ahorro y crédito para las socias miembros bajo el formato de una PYME

En el año 2003 pasa a ser la Empresa de Servicios Múltiples y Financieros (ESMULFIN) legalmente constituida en la Cámara de Industria y Comercio de Tegucigalpa beneficiando con servicios de ahorro y crédito a toda la población de Güinope. Al constituirse en una ESMULFIN las socias de MARSO pasan a tomar el control administrativo y financiero de la entidad y a partir de su constitución se convirtió en una empresa independiente.

MARSO durante su funcionamiento ha tenido varios problemas administrativos que han generado pérdidas para la empresa. A través del diagnóstico hecho a la empresa se determinó que los principales problemas que enfrenta son:

1. Elevada cartera de créditos vencidos.
2. Fuga de efectivo por falta de controles internos.
3. Débiles procesos legales de recuperación de créditos.

A través de los siguientes objetivos y preguntas de investigación se pretende identificar donde radica la problemática de la empresa MARSO y a lo largo de la investigación dar respuesta a las necesidades que surgen.

1.2. Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Fundamentar la relación entre el desarrollo gerencial y la administración eficiente de los recursos de la Empresa de Servicios Múltiples y Financieros MARSO

1.2.2 Objetivos Específicos

I. Identificar las habilidades gerenciales empresariales con las que cuentan las directivas de la empresa MARSO.
II. Analizar las prácticas administrativas que realiza la empresa MARSO.
III. Proponer un programa de formación para las socias de la Empresa de Servicios Múltiples y Financieros MARSO que se adapte a las necesidades de la organización.

1.3. Preguntas de investigación

La pregunta general de investigación es la siguiente:

¿Cuál es la relación que existe entre el desarrollo gerencial y la administración eficiente de los recursos de la Empresa de Servicios Múltiples y Financieros MARSO?

De la pregunta anterior se derivan las siguientes preguntas de investigación:

I. ¿Qué habilidades gerenciales poseen socias directivas de la empresa MARSO?
II. ¿Qué prácticas administrativas realiza la empresa MARSO?
III. ¿Qué elementos debe contener un programa de formación para las socias de la Empresa de Servicios Múltiples y Financieros MARSO que se adapte a las necesidades de la organización?

1.4. Justificación

La supervivencia de una empresa depende en gran medida de las competencias gerenciales que sus líderes posean, pues son ellos quienes constantemente tienen la responsabilidad de tomar decisiones sobre objetivos, cursos de acción y el destino de los recursos, tal como se mencionó en el planteamiento del problema. Las empresas pequeñas tienen deficiencias en esta área, ya que en su mayoría no cuentan con el recurso humano calificado para dirigirlas.

Por lo anteriormente expuesto la presente investigación adquiere relevancia debido a que identificar las habilidades gerenciales necesarias para la administración eficiente de los recursos de la empresa MARSO puede aportar beneficios no solo para las socias de la organización, sino para toda la comunidad de Güinope que se beneficia a través de los servicios de ahorro y crédito que la empresa ofrece.

Por otro lado, en vista de que la mayoría de las empresas pequeñas y medianas en zonas rurales cuentan con muy poco apoyo técnico y de capacitación por parte de los entes reguladores u otros organismos creados para tal fin, el desarrollo de la investigación se vuelve pertinente ya que estará enfocándose en la necesidad que tiene la empresa MARSO en cuanto al desarrollo de habilidades gerenciales y a través de los resultados generar un programa de desarrollo gerencial que les permita competir en medio del proceso acelerado de globalización.

En Honduras no existen investigaciones sobre el Desarrollo Gerencial para PYMES en este sentido la investigación se vuelve novedosa ya que son estas las que por su naturaleza son más necesitadas de intervenciones y apoyo por parte de las entidades gubernamentales y no gubernamentales de programas para mejorar el funcionamiento de sus organizaciones.

1.5. Viabilidad de la investigación

La investigación se vuelve viable ya que se cuenta con la disponibilidad de tiempo y recursos para su desarrollo, así como el apoyo de las socias de la empresa MARSO, quienes son la principal fuente de información de esta investigación.

a. Recursos humanos

El recurso encargado de la presente investigación será estrictamente llevado de la mano por docentes de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, como asesores del proceso de investigación. Además, la población objeto de estudio que en este caso serán las socias de la empresa de Servicios Múltiples y Financieros MARSO.

b. Recursos materiales

Dentro de este serán necesarios: Libros, artículos, investigación relacionadas al estudio, todos estos impresos o en digital, también equipo como: computadoras, acceso a internet y todos aquellos materiales básicos en toda investigación: papel, lápices, calculadoras, medio de trasporte etc.

c. Tiempo

El tiempo para el desarrollo de esta investigación se estimó de 6 meses para la presentación del informe final frente a las autoridades de la institución.

d. Recursos financieros

Para el estudio es necesaria la adquisición de recursos financieros, los que pueden ser:

1. Papelería
2. Internet y comunicaciones
3. Gastos de movilización
4. Impresiones
5. Compra de libros
6. Gastos varios

e. Habilidades

La investigación requiere algunas habilidades para llevarse a cabo; sin olvidar que muchas otras se desarrollaron durante el proceso.

1. Capacidad de análisis y síntesis
2. Capacidad de comunicación oral y escrita en la lengua materna
3. Capacidad de trabajo individual crítico.

Capítulo 2
Marco Teórico

Para dar sustento a la investigación, a continuación se presenta la base teórica bajo las cual el estudio adquiere significado y validez, tomando como referencia a diversos autores de gran experiencia en Investigación.

Haciendo referencia a los objetivos de investigación, el marco teórico incluye el estudio de dos teorías, en primera instancia la teoría del desarrollo gerencial que involucra las habilidades gerenciales necesarias para dirigir una organización y la segunda es la teoría general de la administración que comprende la teoría de administración eficiente dentro del cual se describe el proceso administrativo.

El sustento teórico dará paso a la construcción del instrumento de investigación y su posterior análisis, por lo tanto, un buen marco teórico garantiza que el proceso de investigación será válido y pertinente.

2.1 Desarrollo gerencial

Para lograr un óptimo desarrollo gerencial es necesario que quienes ocupan cargos directivos cuenten con ciertas habilidades o competencias que les permitan desarrollar su labor con efectividad y eficiencia para lograr la productividad esperada.

Armstrong (1991) define el desarrollo gerencial como un proceso sistemático que tiene por objeto asegurar que una organización cuente con los gerentes efectivos que necesita para satisfacer sus necesidades actuales y futuras, de aquí se derivan las habilidades gerenciales que son definidas por varios autores de la siguiente manera:

Para Robbins (1999:125*). "*Es el conjunto de competencias y conocimientos que una persona debe poseer para realizar las actividades de administración y liderazgo en su rol de gerente de una organización".

Whetten y Cameron (2011) describen que las habilidades gerenciales consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados.

Por su parte Reyes (2001) establece que las habilidades gerenciales son capacidades específicas que resultan del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud.

Estas habilidades descritas se clasifican en tres áreas: habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales.

2.1.1 Habilidades técnicas

Las habilidades técnicas incluyen el uso de conocimientos especializados y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos, por ejemplo, habilidades en contabilidad, programación de computadoras, ingeniería, etcétera, se relacionan con el hacer; es decir, con el trabajo con objetos, ya sean físicos, concretos o procesos materiales.

Chiavenato, (2007) define las habilidades técnicas como aquellos conocimientos y competencias en un campo especializado por ejemplo conocimientos de computación, de contabilidad, de manufactura, es decir de su puesto en específico**.**

Para Reyes (2001) es la capacidad de realizar una tarea especializada que comprende un método o un proceso determinado, en contraste con este concepto otros autores como Mochón, Mochón y Sáez (2014) aportan que las habilidades técnicas se relacionan con el conocimiento técnico para realizar tareas laborales, son importantes en los gerentes de primera línea.

Las habilidades técnicas que deban desarrollarse, dependerán del tipo de empresa de la que se trate, en algunos casos se debe conocer el manejo de alguna maquinaria y en otros se debe manejar programas informáticos, en este sentido también la habilidad dependerá de la formación y aptitud de quien dirige.

2.1.2 Habilidades humanas

Las habilidades interpersonales están orientadas en las relaciones de trabajo que involucran el trato personal y de mando en donde es muy importante que el gerente cuente con las destrezas que le permitan manejar aspectos tales como: trabajo en equipo, motivación, comunicación, liderazgo, negociación, solución de conflictos y toma de decisiones entre otras.

Chiavenato, (2007) define las habilidades de trato personal como la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto individualmente como en grupo.

En palabras de Reyes (2001) las habilidades interpersonales son también llamadas de comunicación y estas determinan la capacidad del gerente para trabajar bien con otras personas, la capacidad de ser líder, de motivar y de comunicarse eficazmente con los demás, el autor señala que en muchas empresas la razón por la que el gerente fracasa no es porque carezca de las habilidades técnicas, sino porque le falta relacionarse mejor con las personas.

Chávez (2006) señala que las habilidades humanas son importantes en todos los niveles de la administración ya que en las organizaciones siempre habrá personas con las cuales trabajar y con las que es necesario mantener relaciones interpersonales saludables. Dentro de las habilidades interpersonales se analizan las siguientes.

I. Liderazgo

Gibson (2003) define el liderazgo como una interacción entre miembros de un grupo, son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que los propios actos de estas. El liderazgo ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o las competencias de otros en el grupo.

Stogdill (1999), en su obra sobre la síntesis de teorías e investigación del liderazgo, establece el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales

de los miembros de un grupo y de influir en ellas, esta definición tiene algunas implicaciones importantes.

- El liderazgo involucra a otras personas, ya que no existiría liderazgo, sino hubiera personas a las cuales dirigir ya sean estos empleados o seguidores, además para lograr los objetivos de la organización los miembros del grupo deben estar dispuestos a seguir instrucciones y dejarse guiar.
- El liderazgo presenta una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. En todo grupo de trabajo los miembros tienen participación en las decisiones que se toman sin embargo, el líder siempre tendrá la última palabra y decisión.
- El liderazgo es la capacidad para usar las diferentes habilidades gerenciales para influir en la conducta de los seguidores, podría ser de manera positiva o hasta negativa.

A. Importancia del Liderazgo en las Organizaciones

Stogdill (1999) destaca la relevancia del liderazgo organizacional enunciando los siguientes puntos:

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a falta de un líder apropiado
- Es vital para la supervivencia de cualquier organización.

Por el contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

A lo largo de la historia se han hecho considerables intentos por identificar las cualidades que describen un liderazgo efectivo, Maxwell (1996) identifica cual debería ser el punto de partida para entender el liderazgo y desarrollarlo centrándose en lo siguiente:

- **Influencia:** el liderazgo es influencia, es la capacidad de impactar la vida de otros de tal manera que estos quieran imitar y seguir al líder.
- **Prioridades:** la disciplina para establecer prioridades y la capacidad para trabajar en dirección a una meta establecida, son esenciales para el éxito de un líder. De hecho, son la clave del liderazgo.
- **Integridad:** la integridad no es tanto lo que se hace sino lo que se es y a su vez determina lo que hace para despertar confianza, un líder tiene que ser auténtico, para que eso suceda, lo que se dice y lo que se hace debe ser coherente, lo que la gente necesita no es un lema que diga algo, sino un modelo que se vea.
- **Producir un cambio positivo:** lo primero a cambiar es el yo, el líder. Luego de darse cuenta cuán difícil es cambiarse uno mismo, se entiende el desafío que implica tratar de cambiar a otros. Esta es la prueba esencial de liderazgo.
- **Resolver problemas:** *si* se está dispuesto y se puede atacar los problemas de otros, o capacitarlos para resolverlos. Esta habilidad para resolver problemas será siempre necesaria, pues la gente siempre tiene problemas.
- **La actitud:** la actitud es más importante que los hechos, la actitud prosperará o hará quebrar a una compañía, los grandes líderes saben que una actitud correcta creará la atmósfera adecuada para que los demás respondan bien,
- **La gente:** el que influye en otros para que le sigan es solamente un líder con ciertas limitaciones. El que influye en otros para que dirijan a otros es un líder sin limitaciones, las personas tienden a permanecer motivadas cuando ven el valor que tiene para ellas las cosas que les han pedido hacer.
- **Visión:** los líderes efectivos tienen una visión de lo que deben realizar, esa visión llega a ser la energía que hay detrás de cada esfuerzo y la fuerza que les empuja a través de todos los problemas, con visión, el líder cumple una misión, la multitud se contagia de su espíritu y otros comienzan a levantarse también junto al líder.
- **Autodisciplina:** los grandes líderes han entendido que su responsabilidad número uno era su propia disciplina y desarrollo personal. Si no se hubieran dirigido a sí mismos no hubieran podido dirigir a los demás, los líderes no pueden llevar a otros más lejos de lo que ellos mismos han recorrido.

- **Desarrollo del personal:** el crecimiento y desarrollo de la gente es el más alto llamamiento del liderazgo.

B. Teorías del liderazgo

Existen muchas investigaciones sobre teorías y estilos de liderazgo sin embargo, así como existen preferencias en las maneras de actuar en el comportamiento general, también lo hay en el estilo de liderazgo que se elige, no hay un estilo correcto o equivocado cada uno se aplicará dependiendo de cada situación y grupo de personas. La siguiente tabla muestra un resumen de los principales enfoques de liderazgo que se aplican en las organizaciones.

Tabla 1. Enfoque del liderazgo en las organizaciones

1. Enfoque en las características	Este enfoque establece que hay ciertas características que debe poseer un verdadero líder. ▪ Características físicas. ▪ Características de inteligencia y habilidad ▪ Características relacionadas con las tareas ▪ Características sociales
2. Liderazgo carismático	Los líderes carismáticos pueden tener ciertos rasgos, como confianza en sí, convicciones fuertes, capacidad de expresar una visión e iniciar el cambio y comunicar altas expectativas necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, entusiasmo y emoción, y estar en contacto con la realidad
3. Enfoque situacional o de contingencia	Los individuos se convierten en líderes no solo por los atributos de sus personalidades, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre ellos y los miembros del grupo.
4. Teoría de la ruta-meta.	La principal función del líder es aclarar y establecer metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor ruta para alcanzarlas y retirar los obstáculos.
5. Liderazgo transaccional y transformacional	Los líderes transaccionales identifican qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos. Los Líderes transformacionales expresan claramente una visión, inspiran y motivan a los seguidores, y crean un clima favorable para el cambio organizacional.

Fuente: Elaboración propia a partir de teoría general de la administración de Koontz y Weihrich (2002)

Los líderes además de influir en otros deben poseer ciertas habilidades que complementan su labor tales como, capacidad de motivar a los demás, de comunicar, de trabajar en equipo, solucionar problemas y tomar decisiones asertivas, a continuación se profundiza en cada una de ellas.

II. Motivación

La motivación es importante para el desempeño de las actividades de los empleados, así como tener en cuenta la opinión de ellos para saber cómo se sienten. De alguna manera, esto ayuda al desempeño laboral. La motivación es indispensable para que cada persona desarrolle su labor de manera productiva.
Los líderes deben diseñar prácticas administrativas de alta eficiencia y desempeño de los recursos humanos ya que en una empresa el motor principal de funcionamiento siempre serán las personas y la motivación que cada uno tenga al realizar su trabajo determinará en gran medida el éxito de la organización.

La capacidad de motivar a otros es una característica indispensable de un buen liderazgo. Reyes (2001) establece que la motivación es la fuerza que llena de energía, dirige y sostiene los esfuerzos de una persona. Por su parte Mochón, Mochón y Sáez (2014) definen la motivación como el impulso de una persona para entrar en acción porque desea hacer algo para satisfacer una necesidad.

Muchos factores influyen en la motivación laboral, tanto factores personales como ambientales por lo que el gerente debe estar atento y preparado para identificarlos y saber manejar cada una de estos, de modo que se desarrollen planes de motivación adecuados para el tipo de empleado que las empresas tienen.

La motivación es una necesidad del ser humano, existen diversas teorías de las necesidades, las mismas que difieren en cuanto a los grados y el punto en que se alcanza la satisfacción. Entre las más importantes tenemos la Jerarquía de las necesidades de Maslow; las Tres Necesidades de David C. McClelland, y la Teoría de los dos factores de la Motivación de F. Herzberg.

Una de las teorías sobre motivación más ampliamente mencionada es la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades, establecida por el psicólogo Abraham Maslow, este autor propone que la motivación humana se basa en la voluntad de satisfacer sus necesidades (fuerza interna), identificando una jerarquía de cinco necesidades, desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más altas de realización personal. Las cinco necesidades son fisiológicas, de seguridad, de pertinencia, de estima y necesidades de autorrealización (Batema y Snell 1999)

Según Maslow, las personas tendrán motivos para satisfacer cualquiera de las necesidades que les resulten más predominantes o poderosas en un momento dado, el predominio de una necesidad dependerá de la situación presente de la persona y de sus experiencias recientes. Maslow representó las necesidades a través de la siguiente pirámide.

Figura 1 Pirámide de Maslow

Fuente: Elaboración propia a partir de administración una ventaja competitiva 4 edición (Batema y Snell 1999: 475).

A partir de las necesidades fisiológicas, que son las básicas, se debe ir satisfaciendo cada necesidad, antes que la persona desee satisfacer la necesidad del nivel superior.

La teoría de las tres necesidades de David C. McClelland tiene similitudes a la Jerarquía de Maslow, pero considera que estas se podían agrupar en tres

categorías: las necesidades existenciales (que hace referencia a las descritas por de Maslow), las necesidades de relación (vinculadas a las relaciones interpersonales) y las necesidades de crecimiento (relacionadas a la creatividad personal), (Koonts y Weihrich, 2002).

La teoría factorial de Herzberg afirma que la motivación se genera por la búsqueda de una satisfacción óptima de ciertas necesidades, las que producen satisfacción laboral, (Dessler 2011).

La teoría también llamada de los dos factores distingue dos amplias categorías de que afectan la gente en el trabajo, la primera, los factores de higiene que tiene que ver con las condiciones del trabajo, la segunda categoría establece que los motivadores constituyen la naturaleza del trabajo mismo, es decir lo que la gente hace en el trabajo, (Reyes, 2001).

Las teorías antes mencionadas tienen similitudes en cuanto a los aspectos que motivan a los empleados sobre aquello que da realización al ser humano y le permite desempeñar sus labores con entusiasmo, sin embargo, cada empleado es diferente así como la prioridad de necesidades que individualmente se tiene por lo que los lideres tienen una ardua labor para identificar estas necesidades y proponer planes de motivación que se adapten a cada uno.

III. Comunicación

Una de las principales prácticas que debe desarrollar un directivo es la comunicación asertiva. Ramírez (2007) aporta que la comunicación asertiva le permite al directivo comunicarse con seguridad, sin manipulación, agresividad o comportamientos pasivos que claramente no debe tener un líder en una organización, además fortalece la habilidad de la escucha y permite responder a las necesidades de los demás colaboradores sin comprometer sus principios y descuidar sus propios intereses.

Aun cuando está presente en todas las fases de la administración, la comunicación es muy importante para la función de dirigir: consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información. (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012).

En palabras de Mochón, Mochón y Sáez (2014:457) “la comunicación es la transferencia de información, ideas, conocimientos o emociones mediante símbolos convencionales, lo que propicia el entendimiento entre una persona y otra”.

De acuerdo a Rivas (2012) las organizaciones que están en constante desafío alcanzan a través de la comunicación que las personas identifiquen los procesos administrativos y gerenciales dados permitiendo una interrelación para lograr los resultados o señalar cambios, por lo tanto se hace necesario ver a la comunicación como el eje central de la organización.

En este sentido la comunicación implica reglas, normas, políticas y lineamientos indispensables para la obtención de un ambiente de armonía y estabilidad que permita el trabajo en equipo, todos pueden transferir información pero no todos se comunican de manera eficaz, dentro de las empresas. La comunicación es de vital importancia para encaminar todos los esfuerzos a alcanzar la misión y visión planteada. El gerente como cabeza debe mantener óptimos canales de comunicación con sus compañeros y subalternos.

La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales, según lo establece Whetten y Cameron (2011) es necesaria sobre todo para:

- Establecer y difundir las metas de una empresa.
- Desarrollar planes para su logro.
- Organizar los recursos humanos, y de otro tipo, de la manera más eficiente, efectiva y, por tanto, eficaz.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.

- Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.
- Controlar el desempeño.

Son innumerables los beneficios que una buena comunicación aporta a la empresas, en este contexto la comunicación efectiva según koontz y Weihrich (2002:56) “Es más que solo transmitir información a los empleados requiere de contactos frente a frente en condiciones de apertura y confianza. Lo que quiere decir que una verdadera comunicación efectiva, no requiere costosos y sofisticados medios de comunicación sino de la disposición de los supervisores a participar en la comunicación frente a frente”.

Por otro lado, es importante mencionar que la comunicación debe darse en dos sentidos de manera que la información fluya en dos direcciones, el emisor no solamente proporciona información, sino que el receptor proporciona retroalimentación, esta comunicación es más difícil sin embargo más precisa y más enriquecedora así mismo disminuye la cantidad de errores que se producen por la mala comunicación, (Reyes, 2001).

IV. Trabajo en equipo

Trabajar en equipo no es una tarea fácil debido a la diversidad de pensamientos e ideales que cada persona posee, en este sentido quien ejerce la función directiva debe conocer a cada uno de los miembros para integrarlos en la función que mejor se adapte a cada uno.

Ramírez (2007) expresa que el trabajo en equipo es primordial ya que la suma de esfuerzos y el aporte que se pueda dar a la organización por parte de varias personas es mayor que la capacidad de cada una de ellas a nivel independiente. Por consiguiente las empresas que no trabajan en equipo tienen mayores riesgos de tomar decisiones erróneas en relación a las que lo hacen de manera grupal.

El trabajo en equipo es un término que en la actualidad es muy utilizado y aplicado tanto en las universidades como en las empresas. En casi todos los espacios de

aprendizaje se pretende desarrollar esta competencia con el objetivo de preparar a los estudiantes para enfrentarse al campo laboral, sin embargo en la práctica la realidad es otra, muy pocas persona pueden trabajar en equipo por lo que el líder debe ser capaz de integrar y desarrollar dicha habilidad, teniendo en cuenta que la comprensión de los grupos es importante para realizar todas las funciones gerenciales, en especial la de dirigir; los grupos son un hecho de la vida organizada y no organizada, es importante saber cómo funcionan y utilizarlos de manera eficaz y en situaciones que favorezcan las acciones grupales. (Koontz, Weihrich y Cannice 2012).

Castro (2005) define el trabajo en equipo como la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.

Por su parte Barraycoa y Lasaga (2010) definen el trabajo en equipo como la capacidad de integrarse en grupos de trabajo para alcanzar objetivos comunes, pueden señalarse diferentes aspectos psicosociales que potencian esta competencia:

- **Capacidad de integración.** La integración ha de comportar una confluencia de sinergias regidas por un principio de efectividad, ya que los objetivos del equipo son más que la simple suma de objetivos individuales.
- **Comunicación interpersonal**. La consecución de los objetivos del equipo se verá condicionada no solo por la capacidad de compartir conocimientos, sino también por la predisposición a escuchar y aceptar otros puntos de vista.
- **Empatía.** Los equipos de trabajo deben alcanzar un nivel óptimo de confianza y cohesión para su correcto funcionamiento. Para ello no es suficiente una integración mecánica de los individuos, sino que las distintas habilidades personales deben ser compatibles.
- **Responsabilidad y compromiso.** El individuo debe responsabilizarse de las tareas encomendadas por el equipo y comprometerse con el resultado del trabajo grupal.

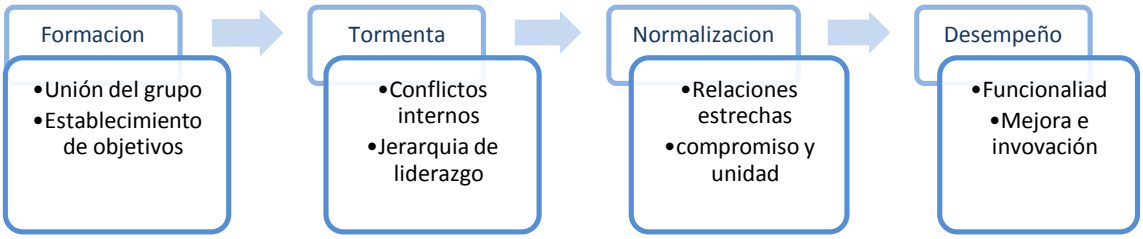
- **Toma de decisiones y gestión del tiempo**. Para que el equipo funcione eficazmente sus componentes deben dominar los procesos de toma de decisiones y la temporalización de los objetivos.

Los que dirigen deben tener en cuenta la importancia que tiene el trabajo en equipo para el logro de los objetivos de la organización como para el bienestar personal de quienes lo integran ya que como menciona Kontz, Weihrich y Cannice (2012) los grupos también suponen ventajas para los individuos tales como:

- Proporcionan satisfacción social a sus miembros.
- Generan una sensación de pertenencia y apoyo para satisfacer sus necesidades.
- Promueven la comunicación y proporcionan oportunidades para promover la autoestima mediante el reconocimiento y la aceptación de los pares.

En las organizaciones cada vez es más frecuente crear grupos de trabajo, por ello es fundamental entender lo que influye en el desempeño y satisfacción de los grupos, tal como se presenta en la Figura 2 los grupos se desarrollan en cuatro etapas: formación, tormenta, normalización y desempeño.

Figura 2. Etapas en el Desarrollo de los Equipos de Trabajo.



Fuente: Elaboración propia a partir de administración, enfoque por competencias con casos latinoamericanos, (Mochón, Mochón y Sáez 2014: 322)

Para quien dirige un equipo de trabajo es necesario ser maduro y digno de confianza, con una alta motivación, con buena actitud hacia los demás, tolerante a diversos puntos de vista y con la habilidad para lograr acuerdos, así como para que los demás trabajen para conseguir metas compartidas (Gutiérrez, 2010).

El mismo autor señala que se debe tener cuidado en algunos factores que pueden llevar al fracaso el trabajo en equipo de los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- No existe un clima agradable de trabajo.
- Los objetivos a cumplir no están claros.
- Se planifica incorrectamente.
- Existe negatividad y egoísmo por parte de algunos miembros.
- Los miembros están desmotivados y no son perseverantes.
- Los involucrados no se sienten parte del grupo.
- No se da la confianza mutua.
- No se tienen los conocimientos ni las habilidades necesarios para guiar el trabajo.
- Análisis técnico de los problemas de los procesos.

El trabajo en equipo es una herramienta indispensable en todas las organizaciones, sean grandes o pequeñas, sin embargo no es tan sencillo llevar a cabo con éxito este trabajo ya que la diversidad de opiniones y experiencias puede llevar al conflicto y al desacuerdo, aquí es donde el gerente debe mostrar sus habilidades gerenciales de liderazgo que le permiten resolver cualquier inconveniente y orientar el proceso por el camino que lleve a alcanzar las metas planteadas por la empresa, (Acosta, 2011).

V. Negociación y solución de conflictos

El conflicto es inherente a toda actividad en la cual se relacionan seres humanos, partiendo de esto se puede inferir que los conflictos siempre existen y existirán, por lo cual compete a la gerencia aprender a convivir con ellos, tratando de evitarlos lo más posible y en caso de que aparezcan tratar de enfrentarlos de la mejor manera.

Chiavenato (2007) define el conflicto como la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos o encontrados que pueden chocar. Que haya diferencias en las empresas no es malo ya que como el mismo autor expresa todo conflicto tiene en su seno fuerzas constructivas que llevan a la innovación y el

cambio, así como fuerzas destructivas que llevan al desgaste y la oposición. Sin embargo, la ausencia de conflictos significa conformismo, apatía y estancamiento, pues el conflicto existe porque hay puntos de vista e intereses diferentes que normalmente chocan. Así, desde cierto punto de vista, la existencia de conflictos significa la existencia de dinamismo y de fuerzas vitales que chocan entre sí.

Mochón, Mochón, Y Sáez (2015) establecen que las condiciones que suelen generar conflictos, son tres:

- **Diferenciación de actividades:** a medida que la organización crece, no solo se vuelve más grande, sino que también desarrolla partes o subsistemas especializados, como resultado de esa especialización, al realizar distintas tareas y relacionarse con distintas partes del ambiente, los grupos empiezan a desarrollar maneras específicas de pensar, sentir y actuar; es decir, empiezan a tener su propio idioma, objetivos e intereses.
- **Recursos compartidos**: por lo general los recursos disponibles son limitados o escasos y se distribuyen en forma proporcional entre las diversas áreas o grupos de la organización. Así, si un área o grupo pretende aumentar su porción de recursos, otra área o grupo tendrá que perder o liberar una parte de los suyos. De ahí la percepción de que algunas áreas o grupo tienen objetivos e intereses diferentes o, tal vez, antagónicos e incompatibles.
- **Actividades interdependientes**: los individuos y los grupos de una organización dependen unos de otros para desempeñar sus actividades. La interdependencia existe en la medida que un grupo no puede desempeñar su trabajo sin que otro grupo desempeñe el suyo. Todas las personas y los grupos de una organización son interdependientes de alguna manera.

Cuando los grupos se vuelven sumamente interdependientes, entonces surgen oportunidades para que un grupo ayude o perjudique el trabajo de otros.

La manera de resolver el conflicto influye en los resultados, constructivos o destructivos, que puede producir y por lo tanto, en los episodios futuros de conflicto. Un conflicto se puede resolver de tres maneras según lo establece Viveros (2003) estas son:

- **Resolución ganar-perder**: al utilizar varios métodos, una de las partes consigue vencer en el conflicto, con lo que alcanza sus objetivos y frustra los de la otra parte en su tentativa de logro. De ese modo, una parte gana y la otra pierde.
- **Resolución perder-perder**: cada parte desiste de algunos de sus objetivos, por medio de alguna forma de compromiso. Ninguna de las partes alcanza todo lo que deseaba, ambas dejan ir algo, esto es ambas pierden.
- **Resolución ganar-ganar:** las partes consiguen identificar soluciones exitosas para sus problemas, las cuales permiten que las dos alcancen los objetivos que desean. El éxito, tanto en el diagnóstico como en la solución, permite que ambas partes ganen o que ambas venzan.

El conflicto puede tener resultados constructivos o destructivos para las partes involucradas, sean personas, grupo u organizaciones. Así, el desafío reside en administrar el conflicto de modo que permita maximizar los efectos constructivos y minimizar los efectos destructivos. Chiavenato (2007)

2.1.3 Habilidades conceptuales

Chiavenato (2007) establece que un administrador con habilidades conceptuales es apto para comprender las diversas funciones de la organización y complementarlas entre sí; para entender cómo se relaciona la organización con el ambiente y cómo afectan los cambios en una parte de ella a las demás.

Según Mochón, Mochón & Sáez (2014) las habilidades conceptuales se utilizan para desarrollar ideas, conceptos y estrategias, son las más importantes para los gerentes de alto nivel ya que son los responsables de la toma de decisiones a nivel gerencial.

Reyes (2001) señala como las habilidades conceptuales están directamente relacionadas con la toma de decisiones ya que involucra la capacidad del gerente de reconocer aspectos complejos y dinámicos, de analizar los numerosos y conflictivos factores que estos conllevan y resolver los problemas en beneficio de la organización y de sus miembros, a continuación se detalla sobre esta habilidad.

I. Toma de decisiones

Muchas veces los gerentes de una organización se preguntan, ¿Cuál será la decisión correcta?, ¿Quién debe participar en las decisiones? y ¿Qué papel puede tener? Estas preguntas son de gran importancia para el éxito gerencial, la toma de decisiones asertivas es fundamental en todo proceso, decidir implica que las decisiones tomadas hoy repercutirán en los resultados futuros.

Robbins y Coulter (2005) mencionan que cuando se toman decisiones, se pueden encontrar con tres condiciones distintas.

- La certidumbre, la cual sería la condición ideal para la toma de decisión, en esta condición se conoce cuál es exactamente el resultado de cada alternativa, lo que permite tomar la decisión acertada;
- El riesgo, es muy común que en cada decisión que se deba tomar, no se tenga la certeza de saber si es la adecuada o si sus consecuencias serán positivas o negativas, por lo tanto se apoya de estimaciones razonables.
- La última condición se presenta cuando no se cuenta con estimaciones, ni con información completa que permita la orientación correcta, entonces se encuentra en una condición de incertidumbre, en la cual se toma la decisión por instinto.

En esta misma línea, Ramírez (2007) establece un esquema básico en la toma de decisiones gerenciales, el cual consta de 5 pasos.

- El primero se refiere a la definición y justificación del problema, definirlo consiste en identificar aquel asunto sobre el cual debe y puede tomarse una decisión, en este proceso surgen preguntas como ¿Qué hay que resolver? ¿Cuáles son los puntos más importantes?
- El segundo paso involucra el análisis del medio ambiente, el cual se refiere a la identificación de aquellos componentes internos y externos que tienen un papel importante en la toma de decisión.
- En el tercer paso se plantea la definición y defensa de los objetivos y su primacía, luego de encontrar la raíz del problema y los factores que rodean la

decisión, es momento de establecer metas, que es lo que se quiere lograr y lo que no se va a hacer.

- El cuarto paso se titula identificación y análisis de alternativas, cada alternativa que se plantee, tiene que poder resolver el problema, debe ser factible su realización y ser una ventaja que no imponga más problemas.
- El último paso, se refiere a la toma de una de las alternativas planteadas anteriormente, y para este paso hay que poner en práctica las habilidades, conocimiento y experiencia del gerente, quien es el responsable directo de la decisión.

Cada una de las habilidades anteriormente descritas corresponde a la variable Desarrollo gerencial y su implicación teórica. A continuación se describe el sustento teórico de la segunda variable en estudio como lo es la administración eficiente de los recursos.

2.2 Administración eficiente de los recursos

Las empresas con el tiempo han sufrido diversos cambios, han evolucionado a la par del ser humano y sus necesidades ya no son las mismas, ni operan de igual forma que hace 20 años atrás, la figura directiva también se transformó al igual que su trabajo dentro de las organizaciones, los constantes cambios sociales y culturales han incrementado el ritmo en el que se plantean las condiciones del entorno empresarial, surgen nuevas formas de hacer negocios, nuevos competidores y nuevos desafíos para los gerentes.

Con el objetivo de hacerle frente a las nuevas tendencias administrativas y los nuevos retos que las empresas enfrentan, surge la teoría de las funciones generales de administración como una herramienta para que las organizaciones administren mejor sus empresas también se le conoce como el proceso administrativo porque cada uno va partiendo del proceso anterior.

2.2.1 Proceso administrativo

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) definen la Administración como el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.

En este sentido es importante analizar algunos aspectos sobre las funciones administrativas. Robbins (2005) establece que quien está a cargo de una organización realiza las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.

Hablar de administración conlleva la intervención de una o varias personas, quienes a su vez deben llevar a cabo el proceso administrativo, esto corresponde a quien está a cargo la dirección dentro de las organizaciones.

Las organizaciones estructuradas tradicionalmente cuentan con tres niveles gerenciales Mochón, Mochón y Sáez (2014) los clasifican en:

- **Gerencia de primera línea:** constituyen el nivel más bajo de la administración, por lo general dirigen el trabajo del personal encargado de la producción y/o servicio a los clientes.
- **Gerencia de nivel medio**: dirigen el trabajo de los gerentes de primera línea, se encuentran entre el nivel más bajo y el más alto de la organización.
- **Gerencia de alto nivel:** son los responsables de toda la empresa y establecen los planes y objetivos que afectan a toda la organización.

En contraste a lo anterior Koontz, Weihrich y Cannice (2012) divide los niveles gerenciales en alta dirección, mandos intermedios y supervisores junto a ellos están ligadas las habilidades gerenciales dependiendo el nivel, las habilidades conceptuales corresponden a la alta dirección. Las habilidades de trato personal están orientadas más al nivel intermedio y las habilidades técnicas al gerente de primer nivel o supervisores.

Tal como se mencionó los gerentes de alto nivel tienen a su cargo el desarrollo de habilidades conceptuales, esto involucra la toma de decisiones gerenciales y por supuesto estas serán asertivas en la medida que el gerente esté preparado en

varias áreas del conocimiento, es imprescindible que los gerentes conozcan y apliquen el proceso administrativo para lograr resultados positivos en las organizaciones ya que estas han sido los pilares que por muchos años han guiado la labor administrativa.

El proceso administrativo o también conocido como funciones gerenciales, proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo estas son: planeación, organización, dirección y control.

I. Planeación

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012) Planear incluye elegir misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas.

Para Islas (2007) la planeación es la más importantes de las funciones administrativas ya que trata de decidir qué hacer, como hacerlo, donde hacerlo, quien lo va hacer y cuando va hacerlo.

Otros autores como Reyes (2001) hacen referencia a la planeación como la manera en la que se especifican los objetivos que se deben conseguir y en decidir con anticipación las acciones adecuadas que se deben ejecutar para ello.

El proceso de planeación involucra un proceso que conlleva según Islas (2007) los siguientes pasos:

- Establecer una o varias metas. La planeación empieza cuando la pequeña empresa necesita algo
- Definir la situación actual. ¿A qué distancia se encuentra la empresa de sus metas?, ¿De qué recursos dispone para alcanzarlos?, etc. Este sería un diagnóstico de la situación de la empresa.
- Identificar las ayudas y obstáculos a las metas, esto puede provenir del ambiente externo como interno.
- Desarrollar un plan o medios de acción para lograr las metas.
- Establecer el plan como una serie de actividades secuenciales indicando para cada una el tiempo, el responsable y los recursos necesarios.

- Indicar el sistema que evaluará y controlará el logro de los objetivos y resultados concretos planeados.

Para lograr estos pasos es necesario entender que existen diversos tipos de planes y la realización de cada uno conlleva al desarrollo del proceso de planeación Koontz, Weihrich y Cannice (2012) establece los siguientes:

- Misiones o propósitos.
- Objetivos o metas.
- Estrategias.
- Políticas.
- Procedimientos.
- Reglas.
- Programas
- Presupuestos.

Así mismo cabe mencionar que existen también diversos niveles de planeación Mochón, Mochón & Sáez (2014) establece tres:

- **La planeación a nivel corporativo**, esta planeación contiene las decisiones de la alta dirección referente a la misión de la organización, a la estrategia global y a la estructura.
- **La planeación en la unidad de negocio o división**: comprende las decisiones sobre los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio y sobre la manera de alcanzarlos.
- **La planeación a nivel de departamento o área funcional**: hace referencia a las decisiones de los gerentes responsables de los departamentos, relacionados con los objetivos que estos proponen para que la unidad de negocio alcance sus metas.

La planeación en todos los niveles es de suma importancia para la empresa ya que tal como lo expresa Reyes (2001) planear hace que todos los directivos participen en el proceso de toma de decisiones y da a la organización un sentido de dirección y de tener un propósito definido.

II. Organización

La organización se refiere a la forma en que se divide el trabajo, se jerarquizan y coordinan las funciones, con lo cual el hombre desde siempre ha buscado la productividad de sus elementos y recursos Koontz, Weihrich y Cannice (2012).

Para Islas (2007) organizar una pequeña empresa es coordinar todas las actividades o trabajos que se realizan en la misma para alcanzar los objetivos propuestos en la planeación.

La acción de organizar comprende, entre otros aspectos, establecer departamentos, el término departamento designa un área, una división o una unidad específica de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas Koontz y Weihrich (2002).

En este sentido la función de organización comprende un proceso de organización que Islas (2007) enumera de la siguiente manera:

a. Detallar el trabajo
b. División del trabajo
c. Combinación de tareas
d. Coordinación del trabajo
e. Seguimiento y reorganización

Una estructura organizacional muestra quien depende de quién y cómo se dividen las tareas, además, propicia la coordinación y facilita el flujo de información.

Reyes (2001) manifiesta que en el caso de las organizaciones empresariales sean grandes o pequeñas no cabe pensar en una de ellas que no cuente con una estructura organizacional mínima que ordene las actividades y articule la relación entre las personas.

III. Dirección

La función gerencial de dirigir se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo Koonts (2012).

Los autores Mochón, Mochón & Sáez (2014) afirman que dirigir es estimular a los miembros de la organización para que desempeñen su actividad con altos niveles de rendimiento.

Bateman & Snell (1999) establecen que administrar y dirigir no siempre están estrechamente relacionados sin embargo la dirección genera una gran oportunidad de dirección, y dicha habilidad es la que separa a los gerentes excelentes de los promedios, dirigir incluye establecer el rumbo (crear una visión), la antigua idea de que los lideres tienen ciertos rasgos o habilidades ha perdido aceptación pero últimamente ha resurgido, las características importantes de los lideres incluyen el empuje, motivación integridad, confianza en uno mismo y conocimiento del negocio.

Una buena dirección parte de un buen liderazgo Koontz, Weihrich y Cannice (2012) describe que existen cinco aspectos a tomar en cuenta para convertirte en un líder inspirador, los cuales son:

- Motivación personalizada. Para llevarla a cabo, primero se debe generar un ambiente de confianza con el trabajador para después preguntarle directamente al individuo cuál es la causa de su malestar. La intención es fungir como un coach para el equipo, es decir, ser un guía que comparta consejos y experiencias que los ayuden a superar sus bloqueos emocionales; esto desembocará en su respeto y admiración hacia ti.
- Compartir experiencias personales. Hay personas que necesitan creer que es posible salir adelante y superar los obstáculos para sentir que también lo pueden lograr, de aquí parte la importancia de platicar del ámbito personal.
- Reconocer el buen trabajo. Es importante felicitar al personal que sobresale o que aplica su máximo esfuerzo en una tarea, lo que no se debe dejar pasar inadvertido.
- Corrección inteligente de un mal trabajo. Cuando un empleado realice una tarea que no cumpla los estándares de desempeño, hay que reunirse con él en privado e indicarle qué fue lo que no hizo de forma adecuada y preguntarle qué es lo que puede hacer para no repetir el error.

- Alinear las metas personales de los empleados con las de la empresa. Al prestar atención a este punto se conservará la fuerza de motivación y aumentará la posibilidad de lograr mejores resultados.

La función directiva está estrechamente relacionada a las habilidades humanas que comprenden una serie de habilidades gerenciales descritas en el apartado anterior, por lo que aquí solo se mencionan, estas son. Motivación, desarrollo de personal, trabajo en equipo y toma de decisiones.

IV. Control

El control es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita, Chiavenato (2006**).**

Islas (2007) aporta que la función de control consiste en la medición y corrección del rendimiento de la empresa, con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos y los planes ideados para su logro.

El control tiene como fin señalar debilidades y errores con el propósito de rectificarlos e impedir su repetición, para Koontz, Weihrich y Cannice (2012) el proceso de control básico comprende lo siguiente:

- **Establecer estándares:** Los estándares simplemente son criterios de desempeño, los puntos seleccionados de todo un programa de planeación en los que se establecen medidas de desempeño para que los administradores reciban indicios sobre cómo van las cosas y no tengan que vigilar cada paso en la ejecución de los planes.
- **Medir el desempeño contra estos estándares**: se trata de comparar el funcionamiento actual de las actividades a controlar con el patrón o estándar previamente establecido.
- **Corregir las variaciones de los estándares y planes:** cuando se descubren desviaciones se debe tomar una acción correctiva que pueda llevar a cabo el mismo propietario de la empresa.

Islas (2002) describe que existen diversos tipos de control tales como el control general, control de calidad, control de costos, de inventarios entre otros y cada uno de estos tipos de control se puede realizar cada cierto periodo, según su aplicación y para aplicar cualquiera de los tipos de control existen diversas herramientas tales como: presupuestos, gráficos, registros estándares etc.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) compara el control administrativo como un termostato en una casa que ayuda a medir temperatura, el control también ayuda a medir la temperatura de la empresa, no siempre es fácil tomar acciones rápidas cuando algo está mal en las empresas por lo que el autor también propone la importancia del control preventivos, este requiere diseñar el modelo de un proceso o sistema, y monitorear los insumos para detectar las desviaciones futuras de los resultados respecto de los estándares y los planes, lo que da a los administradores tiempo para tomar medidas correctivas antes de que los problemas ocurran.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) también mencionan que otro tipo de controles dentro de la empresa se da a través de la información financiera por ejemplo el estado de pérdidas y ganancias o estado de resultado que permite medir la utilidad o pérdida de la empresa en un período dado, otro medio de control se da mediante el cálculo y la comparación del rendimiento sobre la inversión, este análisis proporciona información específica que genera una visión clara del estado financiero de la empresa, los resultados obtenidos a partir del análisis de la información financiera representan la base para la toma de decisiones.

Fredd (2008) también hace referencia a la importancia de la auditoria como medio de control, estas pueden ser internas y externas y están ligadas a una serie de normas y procedimientos para asegurar su confiabilidad, la auditoria es una herramienta que a través de un informe detallado de hallazgos brinda información valiosa para tomar decisiones en función de mejorar aquello que se encuentre débil en las organizaciones.

Para que los controles funcionen deben adaptarse específicamente a los planes y puestos, así como a cada administrador y sus necesidades, de manera que sean eficientes y efectivos. Si se quiere que sean efectivos, también deben diseñarse

para que indiquen las excepciones en los puntos clave, y deben ser objetivos, flexibles, ajustarse a la cultura de la organización, económicos y conducir a medidas correctivas.

Lo anteriormente descrito fundamenta la importancia que tiene para las organizaciones el desarrollo gerencial a través del conjunto de habilidades gerenciales básicas necesarias para que las organizaciones funcionen de manera eficiente y la importancia de la administración eficiente de los recursos a través de la implementación del proceso administrativo cuya aplicación ha llevado al éxito a muchas empresas en el mundo.

Capítulo 3
Metodología de la Investigación.

El marco metodológico es el camino que recorre el investigador para encontrar las respuestas a las interrogantes planteadas en su estudio. En el presente capítulo se muestran todos aquellos elementos necesarios para ejecutar la investigación, describiendo la metodología que se utilizará para la misma, detallando en orden: el enfoque y tipo de investigación, variables, categorías de análisis fuentes de información, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de los resultados obtenidos**.**

3.1 Enfoque

La presente investigación se desarrollará bajo un enfoque mixto, con énfasis cuantitativo que se complementa con elementos cualitativos. Hernández, Fernández y Baptista (2010) en su obra Metodología de la Investigación, sostienen que todo trabajo de investigación se sustenta en dos enfoques, el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, los cuales de manera conjunta forman un tercer enfoque que es el enfoque mixto.

El enfoque cuantitativo tal como lo describe Hernández, Fernández y Baptista (2006:6) "usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías*".*

Por su parte el enfoque cualitativo, en palabras de Pérez (2002:35) se entiende como: "un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación dirigida en el cual se toman decisiones sobre lo investigable en tanto está en el campo de estudio".

Desde el enfoque cualitativo y de acuerdo con (Cook, 2003) este tipo de investigación no pretende la generalización de resultados sino el estudio a profundidad de casos particulares, pretende enfocarse en descripciones detalladas sobre las experiencias vividas por los participantes.

De la combinación de ambos enfoques, surge la investigación mixta, misma que incluye las mismas características de cada uno de los enfoques, Grinnell (1997),

citado por Hernández, Fernández y Baptista (2006:5) señala que los dos enfoques (cuantitativo y cualitativo) utilizan cinco fases similares y relacionadas entre sí las cuales se describen a continuación:

a. Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos.
b. Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
c. Prueban y demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
d. Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
e. Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar, cimentar y/o fundamentar las suposiciones o ideas; o incluso para generar otras.

El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a una problemática, este enfoque se vuelve más completo para la investigación ya que además de proporcionar datos numéricos proporcionara, percepciones y experiencias de los participantes.

3.2 Tipo de estudio

Los objetivos del investigador darán la referencia para identificar el tipo de investigación para Jiménez (1998: 21), los alcances de la investigación según el estado del conocimiento pueden ser: “exploratorias, descriptiva, correlaciónales o explicativas”.

La presente investigación es de tipo descriptivo ya que los estudios descriptivos buscan “medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren” Hernández, Fernández y Baptista (2006:102).

Cabe señalar que en esta investigación no se plantearon hipótesis, ya que como señala Hernández, Fernández y Baptista (2006) estas no se formulan cuando el

estudio es exploratorio o de tipo descriptivo, excepto que este último intente pronosticar un hecho o dato, lo cual no es el caso de esta investigación.

3.3 Tipo de diseño

El diseño a aplicar en la investigación es de enfoque dominante o principal, según Hernández, Fernández y Baptista (2006: 773) "El enfoque dominante se lleva a cabo en la perspectiva de alguno de los enfoques, el cual prevalece, y el estudio conserva algún(os) componente(s) del otro enfoque. Este tipo de diseño enriquece tanto la recolección de los datos como su análisis". En esta investigación será dominante el enfoque cuantitativo y se complementará con la parte cualitativa en menor grado de intervención.

Este diseño se vuelve más completo ya que no solo presenta información numérica, sino que permite justificar algunos datos e identificar la causa de los mismos.

3.4 Variables

Teniendo en cuenta que como lo definen Hernández Fernández y Baptista, (2006) una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse, por lo tanto no se debe olvidar que de forma obligatoria se deberá medir tanto las variables independientes como la dependiente, en esta investigación se presentan dos variables, la primera es el desarrollo gerencial y la segunda administración eficiente, a continuación se definen las variables:

Desarrollo gerencial: Armstrong (1991) la define como un proceso sistemático que tiene por objeto asegurar que una organización cuente con los gerentes efectivos que necesita para satisfacer sus necesidades actuales y futuras.

Administración eficiente: se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Fred (2008).

3.5 Categorías de análisis

Dado que la investigación presenta un enfoque mixto se presentan dos categorías de análisis que son complementarias a las variables planteadas.

La primera categoría se denomina **Habilidades gerenciales** que es el Conjunto de competencias y conocimientos que una persona debe poseer para realizar las actividades de administración y liderazgo en su rol de gerente de una organización, (Robbins, 1999).

La segunda categoría es denominada **Proceso Administrativo** que es un conjunto de actividades (incluida la planeación y la toma de decisiones, organización, dirección y control) dirigidas a los recursos de una organización (humanos, financieros, físicos, y de información) con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales en forma eficiente y eficaz, Griffin (2011).

3.6 Tabla 2. Matriz de Variables

Nombre de la variables	Definición conceptual de la variable	Definición operacional de la variable	Dimensiones	Indicadores
Desarrollo Gerencial	Proceso sistemático que tiene por objeto asegurar que una organización cuente con los gerentes efectivos que necesita para satisfacer sus necesidades actuales y futuras Armstrong (1991).	La variable de estudio Desarrollo Gerencial pretende medir las habilidades gerenciales de los miembros de la directiva de la empresa MARSO, para ello se aplicará una escala de Likert a las 15 socias que no forman parte de la directiva y quienes pueden evaluar dichas habilidades.	✓ Habilidades Humanas ✓ Habilidades conceptuales	✓ Nivel de Liderazgo ✓ Nivel de comunicación ✓ Nivel de motivación ✓ Grado de participación en el trabajo en equipo ✓ Capacidad para solución de problemas ✓ Nivel de participación en la toma de decisiones
Administración Eficiente	Un conjunto de actividades (incluida la planeación y la toma de decisiones, organización, dirección y control) dirigidas a los recursos de una organización (humanos, financieros, físicos, y de información) con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales en forma eficiente y eficaz, Griffin (2011)	La Variable administración eficiente pretende identificar si los miembros de la directiva de la empresa MARSO elaboran un proceso administrativo eficiente para ello se harán preguntas puntuales a través de una Escala de Likert aplicada a las 5 socias que forman parte de la directiva.	▪ Proceso administrativo	▪ Nivel de importancia y formalidad de la planeación. ▪ Nivel de capacidades organizacionales ▪ Nivel de capacidades gerenciales de dirección ▪ Medios de control y evaluación de resultados**.**

Fuente: Elaboración Propia

3.7 Tabla 3. Matriz de categorías de análisis

Categorías de análisis	Definición conceptual	Definición operacional	Sub categorías	Rasgos a investigar
Habilidades gerenciales**:** ✓ Habilidades humanas ✓ Habilidades conceptuales	Conjunto de competencias y conocimientos que una persona debe poseer para realizar las actividades de administración y liderazgo en su rol de gerente de una organización, (Robbins, 1999)	La categoría de análisis Habilidades Gerenciales se medirá a través de una entrevista a profundidad que pretende identificar las habilidades gerenciales que poseen las 5 socias que forman parte de la directiva de la empresa MARSO, la entrevista se hará a un grupo focal integrado por una muestras de las demás socias que no forman parte de la directiva, quienes son las más apropiadas para evaluar el desempeño directivo.	✓ Influencia ✓ Integridad ✓ Compromiso ✓ Estrategias de motivación ✓ Experiencia de trabajo en equipo ✓ Comunicación efectiva ✓ Proceso de solución de problemas ✓ Proceso de toma de decisiones	✓ La capacidad de influencia de los líderes en las demás socias ✓ La práctica de valores por parte de los lideres ✓ Grado de compromiso en involucrarse en el logro de objetivos ✓ ¿Qué tan motivadas se encuentran las socias? ✓ La capacidad para trabajar en equipo ✓ Fluidez de la información ✓ Procesos de solución de problemas ✓ Relación que existe entre la toma de decisiones y el logro de los objetivos planteados.
Proceso administrativo	Un conjunto de actividades (incluida la planeación y la toma de decisiones, organización, dirección y control) dirigidas a los recursos de una organización (humanos, financieros, físicos, y de información) con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales en forma eficiente y eficaz, Griffin (2011)	La categoría de análisis proceso administrativo pretende identificar la práctica eficiente de los elementos que forman el proceso administrativo, para ello se aplicará una entrevista a profundidad a un grupo focal integrado por las 5 socias que forman parte de la directiva de la empresa MARSO.	✓ Importancia de la planeación ✓ Estructura organizativa ✓ La dirección eficaz ✓ Procesos de control.	✓ Cuán importante es la planeación para la directiva ✓ ¿Qué tan funcional es la forma de organización de la empresa? ✓ ¿Qué características consideran los líderes son indispensables para una buena dirección? ✓ ¿Qué procesos de control se desarrollan para verificar el cumplimiento de los objetivos planteados?

Fuente: Elaboración Propia

3.8 Población y muestra

De manera específica la investigación se orientó a las mujeres que conforman la empresa MARSO ubicada en el municipio de Güinope departamento de El Paraíso quienes fueron la principal fuente de información de la investigación.

La principal razón por la que se decidió realizar la investigación en el municipio de Güinope fue por conveniencia de ubicación y conveniencia económica para el investigador, además se seleccionó la empresa MARSO debido a que en este municipio actualmente no hay presencia del sistema financiero formal y es la única institución que ofrece a la comunidad los servicios de ahorro y crédito como organización legalmente constituida. La empresa está conformada por una población total de 20 socias, al ser un número reducido y por el enfoque a utilizar se ha estimado bajo un muestreo no probabilístico tomar el total de las 20 socias como muestra para el desarrollo de la investigación.

3.9 Técnicas de recolección de datos

I. Instrumento

Para recabar información se utilizaron dos instrumentos, para obtener información cuantitativa se utilizó la encuesta, “El método de encuesta resulta adecuado para estudiar cualquier hecho o característica que las personas estén dispuestas a informar” (Monje, 2011: 132). La medición se efectuó mediante una es escala de Likert, misma que según Paz y Brenes (2007:119) “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra”, se realizaron dos escalas, la escala tipo 1 se aplicó a las socias de la empresa MARSO que no forman parte de la directiva con el objetivo de evaluar habilidades gerenciales y comprende 18 ítems, (ver anexo 1). La escala tipo 2 se aplicó a las socias que forman parte de la directiva de la empresa MARSO para medir las prácticas administrativas que desarrollan dentro de la empresa, esta contiene 10 ítems, (ver anexo 2).

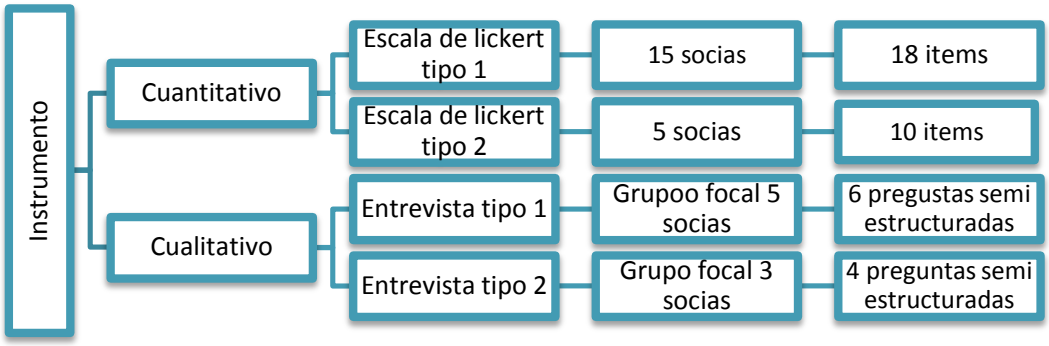
La escala estuvo determinada según el siguiente orden:

1. Muy de acuerdo
2. De acuerdo
3. En desacuerdo
4. Muy en desacuerdo

El orden se determina de manera ascendente con el fin de reconocer el grado de desarrollo de acuerdo a los diferentes indicadores para cada variable, en vista de que “el objetivo primordial de la encuesta es obtener información cuantificable; así, al concluir la codificación de las respuestas, conviene representarlas de manera gráfica, para facilitar su análisis” (Gómez, 2012:71).

Para obtener información cualitativa se aplicó una entrevista a profundidad a 2 grupos focales, la entrevista de tipo 1 uno formado por 5 socias que no forman parte de la directiva (ver anexo 3), y la entrevista de tipo 2 a 3 miembros de la directiva, (ver anexo 4), es importante señalar que cuando se realiza una entrevista a profundidad es necesario tener en cuenta según Gordo y Serrano (2008:132) “suponen un intercambio desigual y que tienen un propósito determinado por los investigadores que insta a los entrevistados a reflexionar sobre sus intervenciones.” La siguiente figura ilustra la manera que está organizado la recolección de información según cada tipo de instrumento.

Figura 3, Organización del instrumento



Fuente: Elaboración propia

Para cada uno de los enfoques se presentan la tabla 4 y 5 para mostrar el diseño del instrumento en base a indicadores.

Tabla 4. Diseño del instrumento cuantitativo en base a indicadores

Datos básicos	Habilidades gerenciales	Proceso administrativo
Profesión u oficio: Grado académico cursado: Estado civil: Puesto que desempeña dentro de la empresa:	**Habilidades humanas** ✓ Liderazgo (7 ítems) ✓ Comunicación (2 ítems) ✓ Motivación (3 ítems) ✓ Trabajo en equipo (2 ítems) **Habilidades conceptuales** ✓ Solución de problemas (2 ítems) ✓ Toma de decisiones (2 ítems)	▪ Planeación (3 ítems) ▪ Organización (3 ítems) ▪ Dirección (2 ítems) ▪ Control (2 ítems)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Diseño de la entrevista en base a indicadores

Ficha del informante	Habilidades gerenciales	Proceso administrativo
Nombres: Puesto que desempeña dentro de la empresa:	✓ Liderazgo (1 pregunta) ✓ Comunicación (1 pregunta) ✓ Motivación (1 pregunta) ✓ Trabajo en equipo (1 pregunta) ✓ Solución de problemas (1 pregunta) ✓ Toma de decisiones (1 pregunta)	▪ Planeación (1 pregunta) ▪ Organización (1 pregunta) ▪ Dirección (1 pregunta) ▪ Control (1 pregunta)

Fuente: Elaboración propia

II. Validación de instrumento

El proceso de validación del contenido del instrumento, se realizó bajo la validación de expertos, en primera instancia se realizó la revisión por los asesores asignados, el Dr. Luis Eduardo Alvarenga Asesor técnico y Dr. Rudis Salinas Asesor Metodológico, posteriormente se validó con expertos externos la Dra. Asly Mayté Berrios, asistente Técnico administrativo de la Vicerrectoría de Investigación y posgrado en la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán y la M.Sc Doris Sauceda Catedrática la carrera de Educación Comercial, de la misma universidad.

Luego de las revisiones se procedió a la corrección e incorporación de las sugerencias dadas por los expertos y posteriormente se aplicó el instrumento como

prueba piloto a 2 miembros de la empresa MARSO para reconocer los posibles contratiempos al momento de la aplicación, incorporadas todas las correcciones pertinentes se procedió a la aplicación de los instrumentos a toda la población determinada.

3.10 Análisis de datos

El análisis cuantitativo de los datos se realizó a través del programa SPSS versión 25.0 donde se procedió a elaborar una base de datos en la que se digitaron los resultados del instrumento, el cual realizó mediante la aplicación de encuesta tipo escala de Likert, los resultados de la misma dieron paso al análisis e interpretación de datos mediante la aplicación de procedimientos estadísticos.

Luego de la generación de gráficos por parte del programa se procedió al análisis respectivo según los indicadores establecidos para cada variable en el siguiente orden.

1. **Variable Desarrollo gerencial:** Esta variable incluye la medición de los siguientes indicadores
    a. Nivel de Liderazgo
    b. Nivel de comunicación
    c. Grado de motivación
    d. Grado de participación en el trabajo en equipo
    e. Capacidad para solución de problemas
    f. Nivel de participación en la toma de decisiones

2. **Variable Administración eficiente de los recursos**: cuyos indicadores fueron los siguientes
    a. Nivel de importancia y formalidad de la planeación.
    b. Nivel de capacidades organizacionales
    c. Nivel de capacidades gerenciales de dirección
    d. Medios de control y evaluación de resultados.

Para la información cualitativa debido a lo reducido de la muestra no se justificaba aplicar ningún procedimiento estadístico complejo de análisis el proceso a seguir fue el siguiente:

1. Transcripción textual de las entrevistas.
2. Las respuestas a las preguntas de la entrevista se agruparon según cercanía temática, de acuerdo a las unidades de análisis establecida, en este caso habilidades gerenciales: técnicas y conceptuales y el proceso administrativo: planeación, organización dirección y control.
3. Análisis para revelar centros de interés y comparación con los datos cuantitativos.

Este capítulo trazó el camino del investigador para la recolección de la información necesaria para que la investigación tenga validez científica, la aplicación de una correcta metodología es determinante para que los resultados que se obtengan sean confiables y pertinentes para lograr el objetivo de la misma.

Capítulo 4
Presentación y Análisis de Resultados

En este capítulo se presentan los resultados y análisis obtenidos después de la realización del trabajo de campo y aplicación de los respectivos instrumentos para la recolección de datos.

Para una mayor comprensión la presentación y análisis de resultados se divide en dos partes, en primera instancia se presentan los datos que hacen referencia a la variable **Desarrollo Gerencial** que comprende el conjunto de habilidades humanas y conceptuales que poseen las socias miembros de la directiva de la empresa MARSO, para el análisis de esta variable el instrumento aplicado fue la escala de Likert Tipo 1 (Ver anexo 1), aplicada a las 15 socias que no forman parte de la directiva y quienes evaluaron las habilidades gerenciales de la directiva, simultáneamente se hizo el análisis de la entrevista tipo 1 (ver anexo 3) referente a la misma variable.

4.1 Presentación de resultados

La variable Desarrollo Gerencial tal como se señaló en el cuadro de Operacionalización de variables, posee ciertos indicadores que son los que a continuación se analizan.

4.1.1 Nivel de Liderazgo

El primer indicador referente a las habilidades humanas desea medir el nivel de liderazgo de las socias de la empresa MARSO para lo cual se presentan los siguientes resultados.

A. Resultados cuantitativos

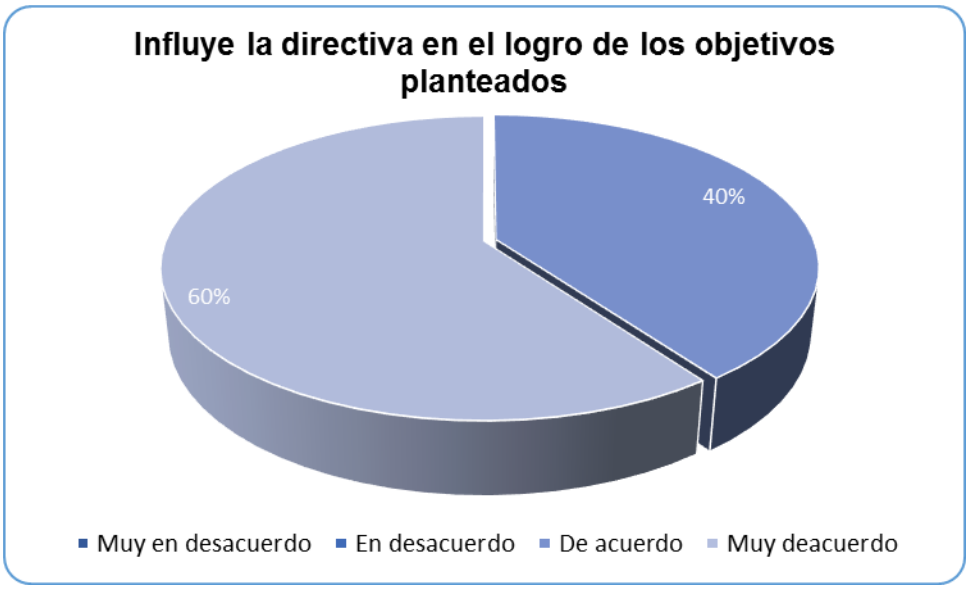


Gráfico 1 Nivel de influencia

Fuente: Elaboración Propia

El gráfico 1 muestra que la directiva ejerce una influencia sobre las demás para desarrollar actividades y ejecutar metas encaminadas al logro de los objetivos un 60% se muestra muy de acuerdo y un 40% de acuerdo.

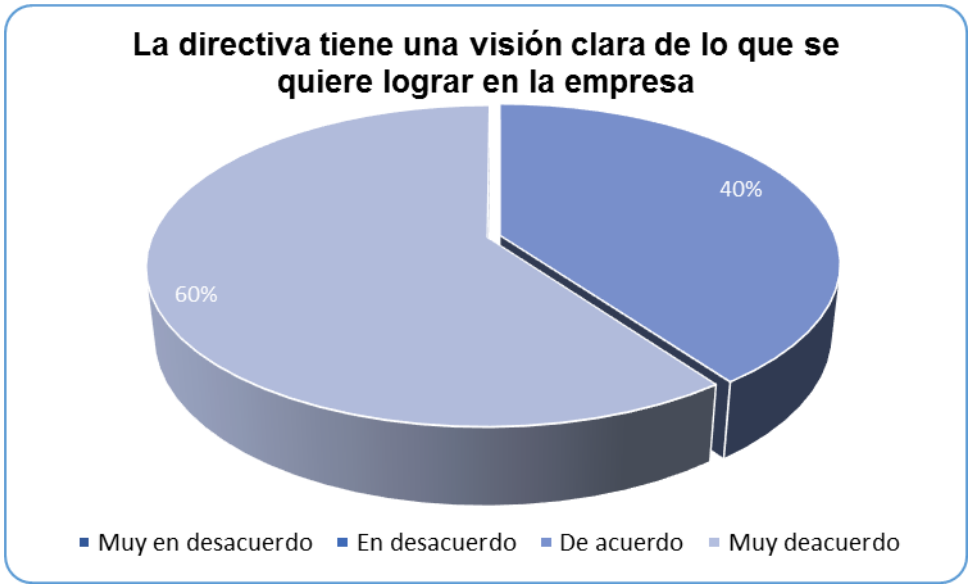


Gráfico 2 conocimiento de la visión, misión y objetivos

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a si la directiva tiene clara la visión que se quiere alcanzar el 60% está muy de acuerdo y el 40% está de acuerdo.

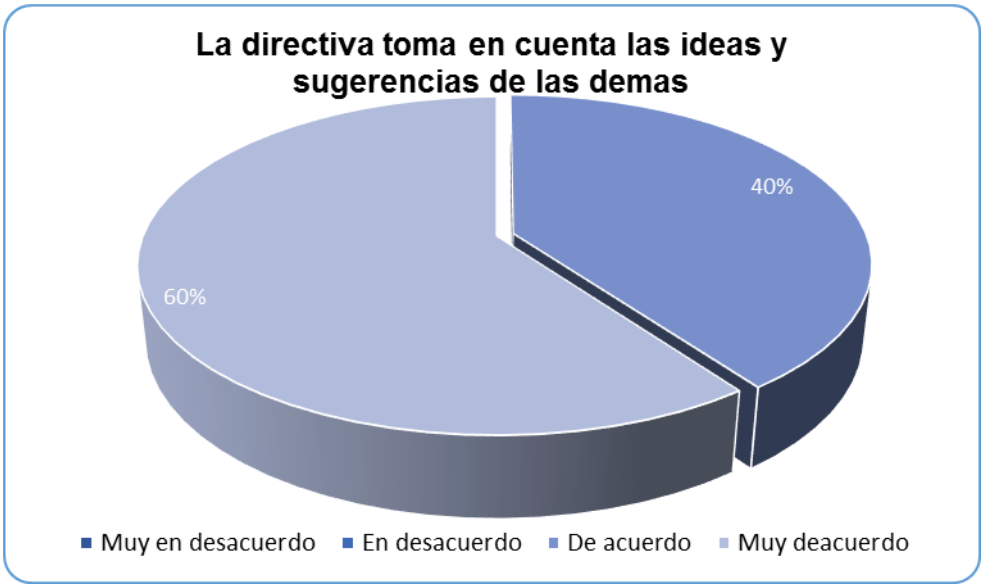


Gráfico 3 Inclusión de todas las socias

Fuente: Elaboración Propia

El gráfico establece que la directiva toma en cuenta las ideas y sugerencias de las demás con un 60% muy de acuerdo y un 40% de acuerdo.

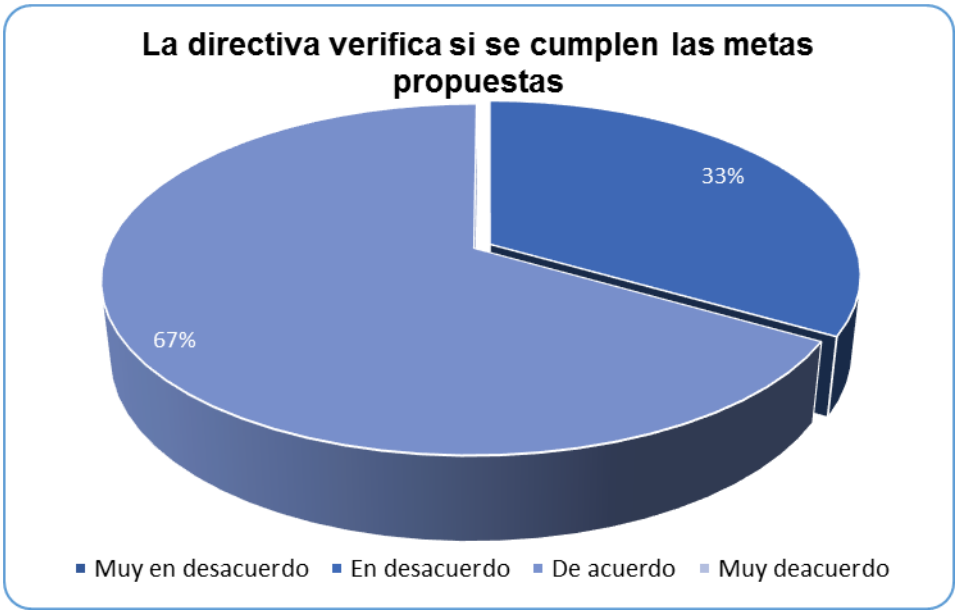


Gráfico 4 Verificación de Metas

Fuente: Elaboración Propia

El gráfico muestra que el 67% está de acuerdo y un 33% en desacuerdo en que la directiva verifica si se han cumplido las metas planteadas.

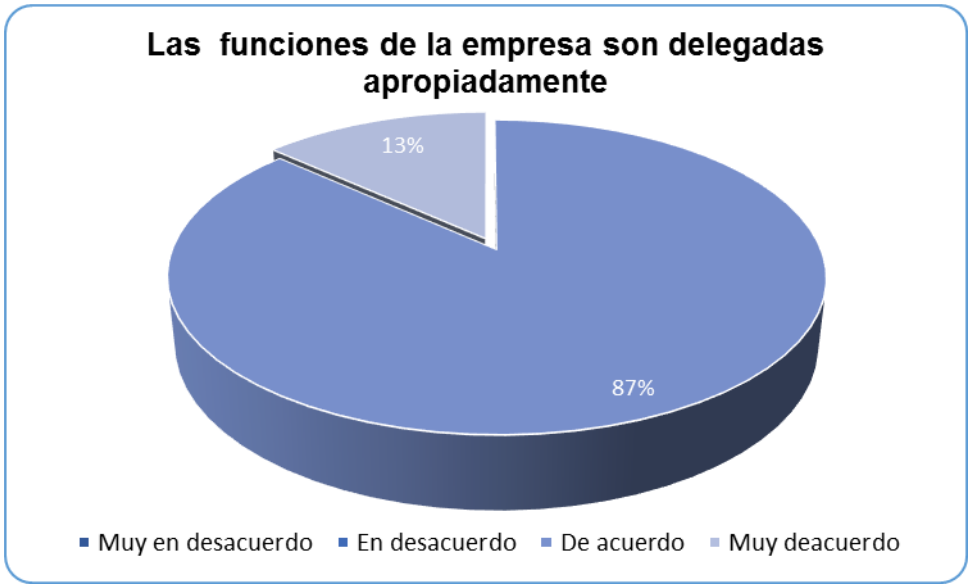


Gráfico 5 Delegación de funciones

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al enunciado que hace referencia al hecho de que las funciones dentro de la empresa son delegadas apropiadamente los resultados muestran que el 87% está de acuerdo y 13% muy de acuerdo.

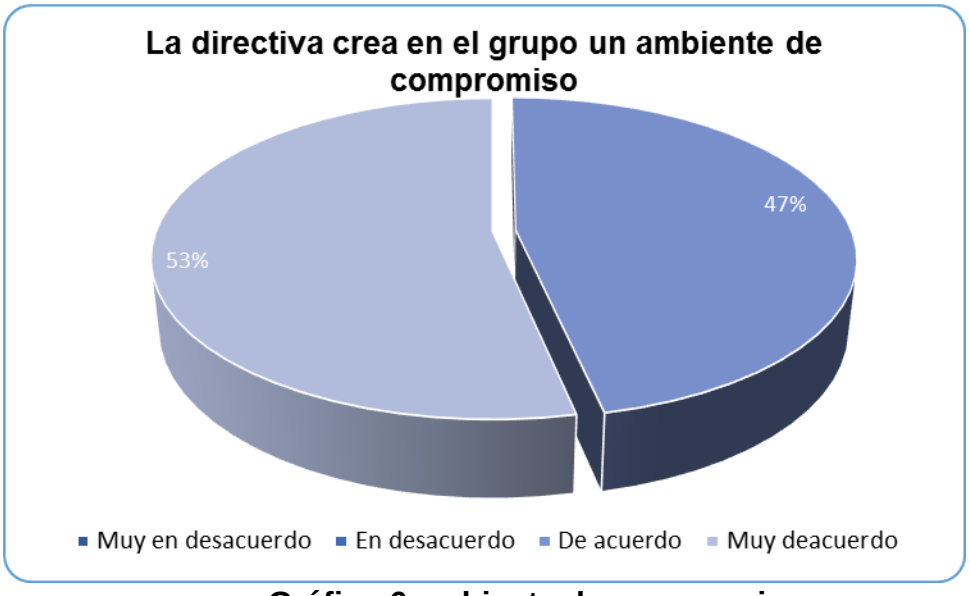


Gráfico 6 ambiente de compromiso

Fuente: Elaboración Propia

Para identificar si la directiva crea en el grupo un ambiente de compromiso se obtuvo que el 53% está muy de acuerdo y un 47% de acuerdo.

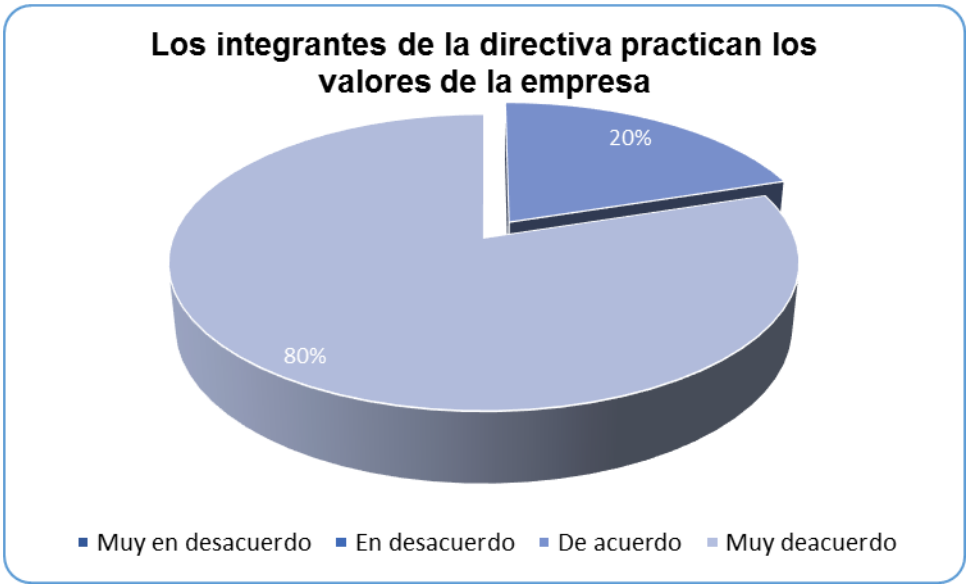


Gráfico 7 práctica de valores
Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al enunciado que afirma que las socias miembros de la directiva practican los valores que la empresa, se estableció que un 80% está muy de acuerdo y el 20% restante está de acuerdo.

B. Resultados cualitativos

Para dar soporte a los resultados numéricos presentados con respecto al indicador nivel de liderazgo, a continuación se describen algunas percepciones textuales que surgieron en la entrevista a profundidad de tipo 1 cuando se les preguntó: ¿cuál es la influencia que la directiva ejerce para que se logren los objetivos planteados?

> *(…) la junta directiva influye en ver como se están llevando a cabo los planes de trabajo.*

> *(…) lo único que yo pienso que la junta directiva debería influir más, (…) Incluso ahorita pues estamos en el proceso de la reelección, viendo la manera como la directiva es más funcional en el cargo que a cada quien le corresponde.*

(…)*Ahorita la verdad no se está cumpliendo a cabalidad de estar encima de que se cumplan los planes de trabajo.*

4.1.2 Nivel de comunicación

Al evaluar el nivel de comunicación que existe entre las socias de la empresa MARSO se obtuvieron los siguientes resultados**.**

A. Resultados cuantitativos

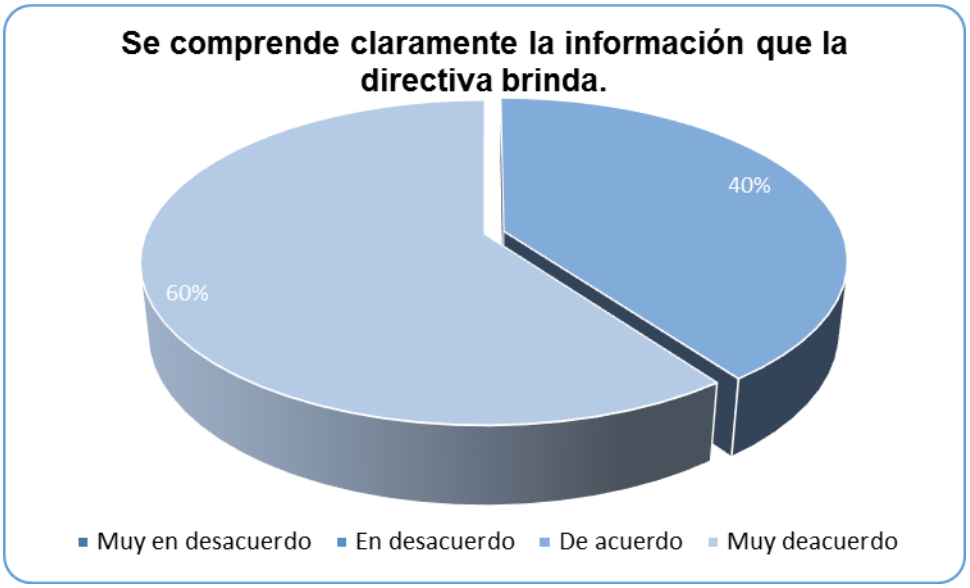


Gráfico 8 Comunicación

Fuente: Elaboración Propia

Al afirmar que dentro de la empresa MARSO se comprende claramente la información que la directiva brinda el 60% está muy de acuerdo y un 40% de acuerdo.

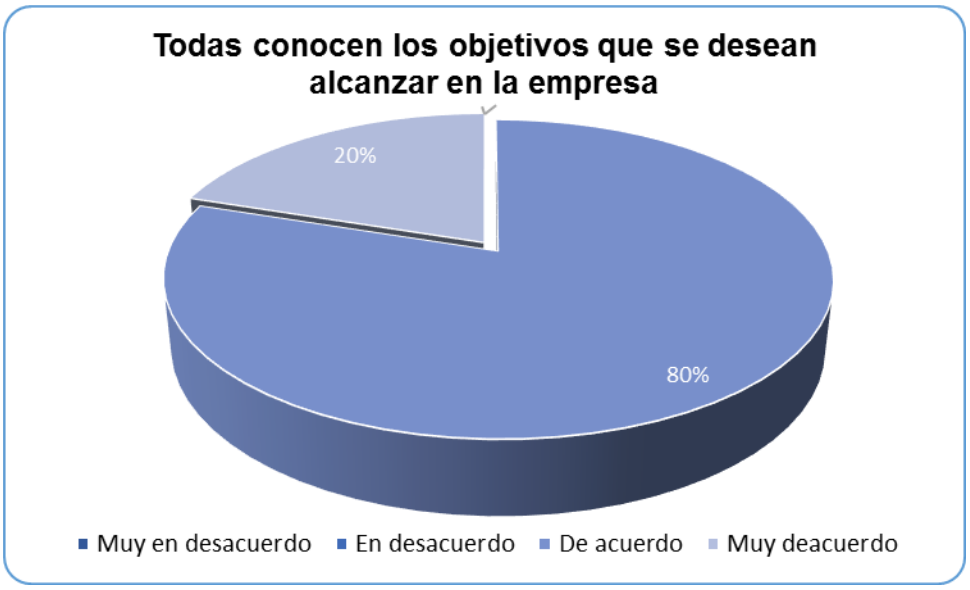


Gráfico 9 Claridad de objetivos
Fuente: Elaboración Propia

En su mayoría están de acuerdo que todas las socias conocen los objetivos que se desean alcanzar, este dato representa un 80% de acuerdo y un 20% muy de acuerdo.

B. Resultados cualitativos

En respuesta a la pregunta realizada en la entrevista de tipo 1 referente a: ¿Cómo consideran las socias que es la comunicación al interior de la organización? Estas respondieron lo siguiente:

> *(…) En cuanto la comunicación, pienso que es una comunicación bastante amena, para que, nos entendemos.*
>
> *(…) Pero en general la comunicación es bastante buena, la relación del grupo para mi es excelente porque de hecho no estuviéramos donde estamos si no hay una buena comunicación y relación entre las socias.*
>
> *(…) la relación del grupo para mi es excelente porque de hecho no estuviéramos donde estamos si no hay una buena comunicación y relación entre las socias.*

4.1.3 Nivel de motivación

Al evaluar el nivel de motivación que existe entre las socias de la empresa MARSO se obtuvieron los siguientes resultados.

A. Resultados cuantitativos

Gráfico 10 satisfacción al desarrollar actividades planeadas
Fuente: Elaboración Propia

Del total de los participantes el 27% está muy de acuerdo que hay satisfacción en las actividades planeadas y un 73% está de acuerdo

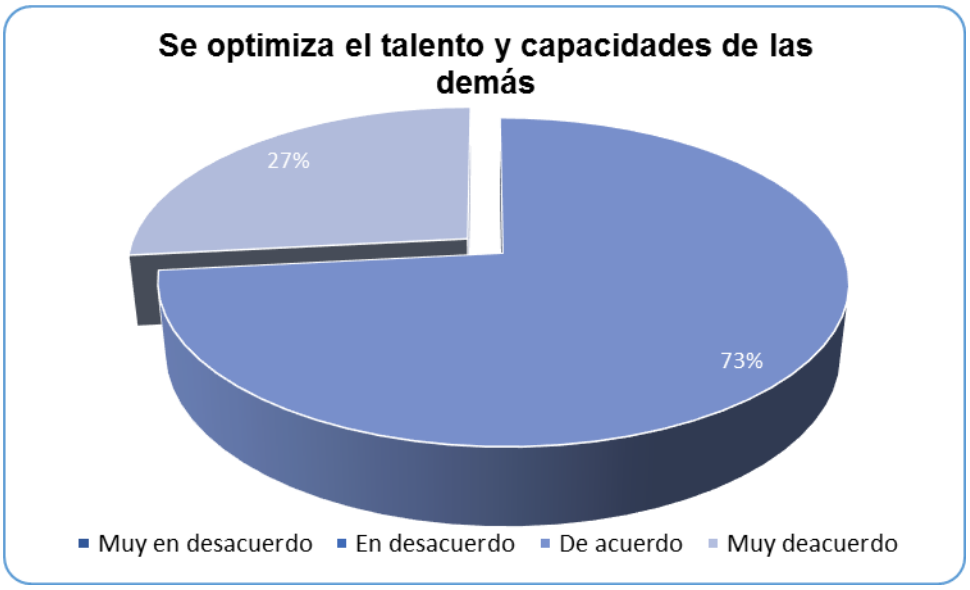


Gráfico 11 optimización de talento y capacidades de las socias
Fuente: Elaboración Propia

Los resultados obtenidos sobre la afirmación que en la empresa MARSO se optimiza el talento y capacidades de las demás un 73% está de acuerdo y 27% muy de acuerdo.

Gráfico 12 Motivación
Fuente: Elaboración Propia

Los resultados demuestran que el 100% de las socias de la empresa MARSO afirman estar muy de acuerdo en sentirse valoradas dentro de la empresa.

B. Resultados cualitativos

Sobre la pregunta hecha en la entrevista tipo 1 que hace referencia a: ¿Qué determina la motivación de las socias dentro de la empresa? Las respuestas fueron las siguientes.

(…) *Nos sentimos bien porque cada uno tiene en donde encaja mejor, para el caso nosotros hemos detectado, tales personas son idóneas para este o este cargo.*

(…) Yo creo que otra de las cosas que nos motiva es ver la situación que se vive y que nosotros somos un apoyo para las personas de afuera, para un desarrollo del municipio, de ayudarles nosotros con lo que nosotros contamos,

(…) Pienso que el hecho que creen en nosotros nos anima a seguir adelante.

(…) Nos sentimos motivadas a trabajar porque pueda que un día esta empresa se convierta en banco.

4.1.4 Grado de participación en el trabajo en equipo

Para medir el grado en que las socias de la empresa MARSO participan y propician el trabajo en equipo se presentan los siguientes resultados.

A. Resultados cuantitativos

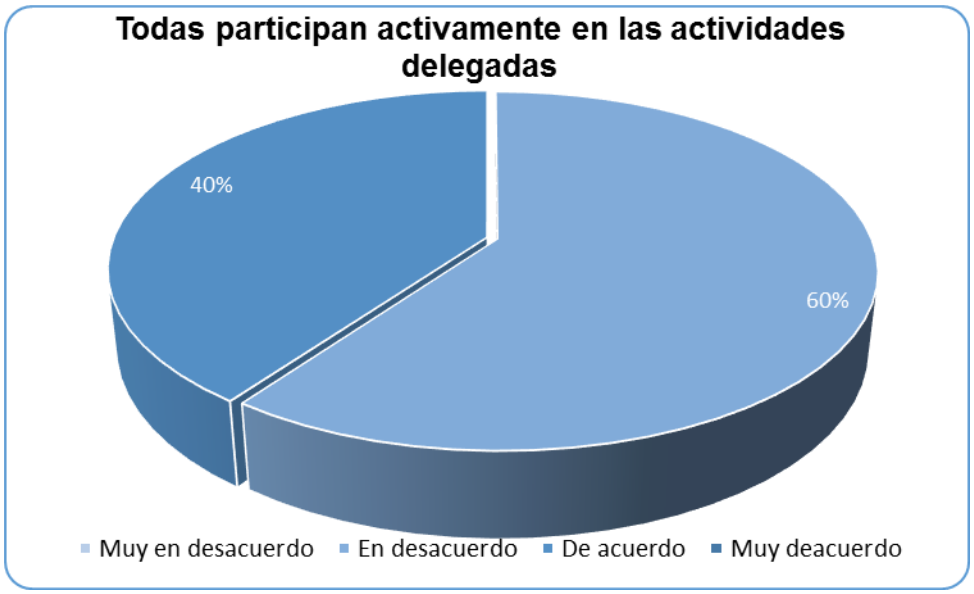


Gráfico 13 Participación

Fuente: Elaboración Propia

Sobre la afirmación que todas las socias participan activamente en las actividades delegadas el 40% está de acuerdo y un 60% está en desacuerdo.

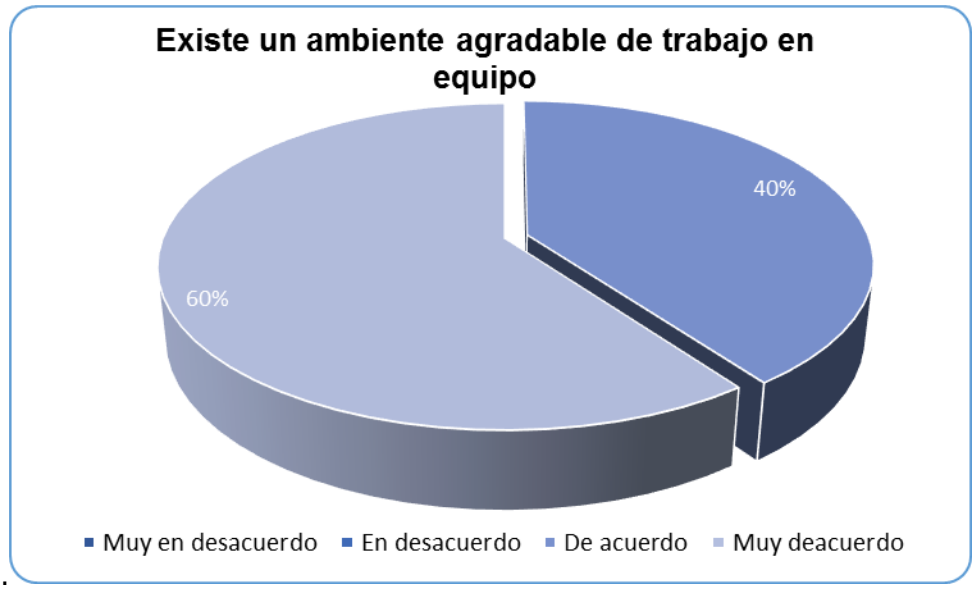


Gráfico 14 Trabajo en equipo

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al trabajo en equipo el 60% está muy de acuerdo que hay un ambiente agradable y un 40% está de acuerdo.

B. Resultados cualitativos

En la entrevista de tipo 1 en la que se planteó la pregunta ¿Cuál ha sido su experiencia en el trabajo en equipo dentro de la empresa? Las socias respondieron lo siguiente:

> *(…) Lo que pasa que algunas tienen permisos especiales por eso no vienen, otras es que tienen otros compromisos por eso no todas trabajan activamente.*
>
> *(…) Todas estamos involucradas en un comité, de repente el comité de capacitación es muy poco lo que hace, está el comité pero no ha funcionado como quisiéramos que funcionara y quizás es ahí donde está la parte débil de nosotros..*
>
> *(…) En los grupos que hemos formado hemos trabajado bien, excelente ya nos adaptamos a trabajar.*

4.1.5 Capacidad para resolver problemas

Los siguientes resultados permiten identificar cual es la capacidad que tienen las socias de la empresa MARSO para resolver los problemas que se les presentan en diversas áreas.

A. Resultados cuantitativos

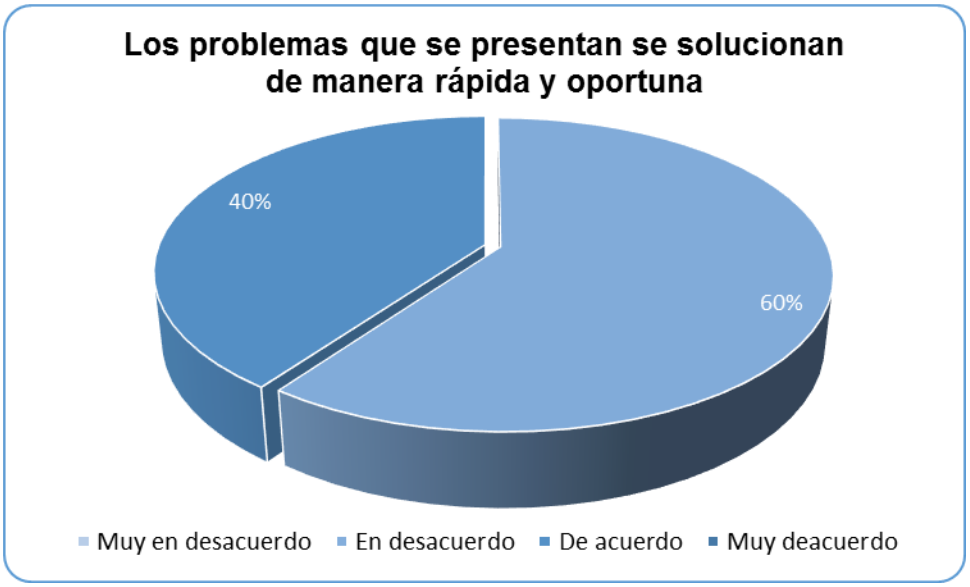


Gráfico 15 Solución de conflictos

Fuente: Elaboración Propia

En lo referente a que los problemas que se presentan en la empresa se solucionan de manera rápida y oportuna el 60% está en desacuerdo con tal afirmación y un 40% de acuerdo.

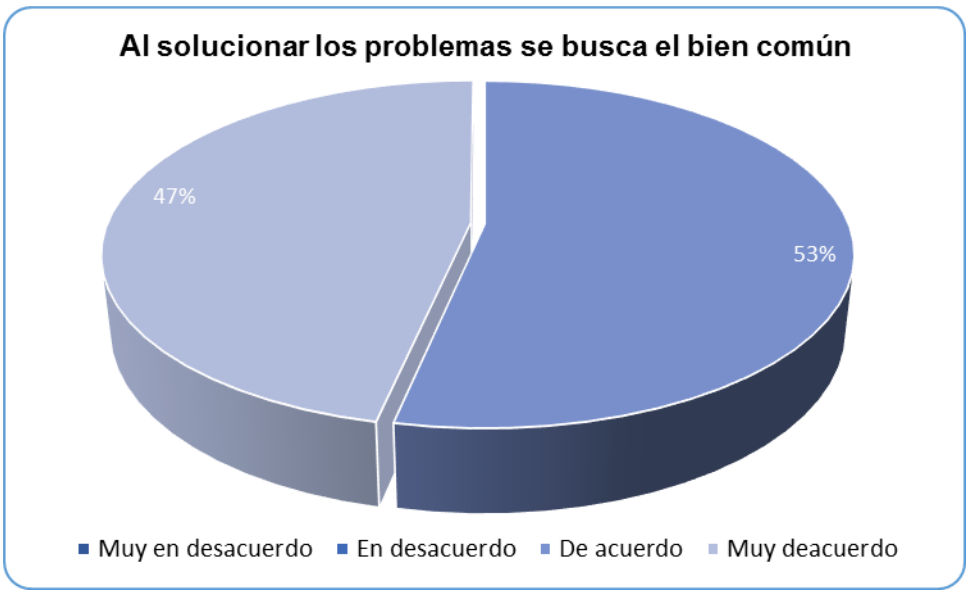


Gráfico 16 solución de problemas para el bien común
Fuente: Elaboración Propia

Del total de los participantes el 53% está de acuerdo que al solucionar los problemas se busca el bien común, un 47% está muy de acuerdo.

B. Resultados cualitativos

Para responder a la pregunta sobre ¿cuál ha sido la experiencia de las socias en el proceso de resolución de problemas? Las respuestas fueron las siguientes.

> *(…) Bueno cuando tuvimos aquel problema, no pudimos solucionar nada, vinieron varios abogados y no nos ayudaron eso se quedó así, la empresa casi quiebra más bien.*

> *(…)Otro problema que tenemos es cuando la gente no quiere pagar y a veces los avales tampoco quizás somos muy pasivas.*

(…) yo a veces he sido una de ellas que a veces no estoy de acuerdo con algunas decisiones, pero igual la mayoría gana, casi no hay conflictos.

4.1.6 Capacidad para la toma de decisiones

A través de los siguientes datos se pretende medir la capacidad de las socias de la empresa para tomar decisiones asertivas.

A. Resultados cuantitativos

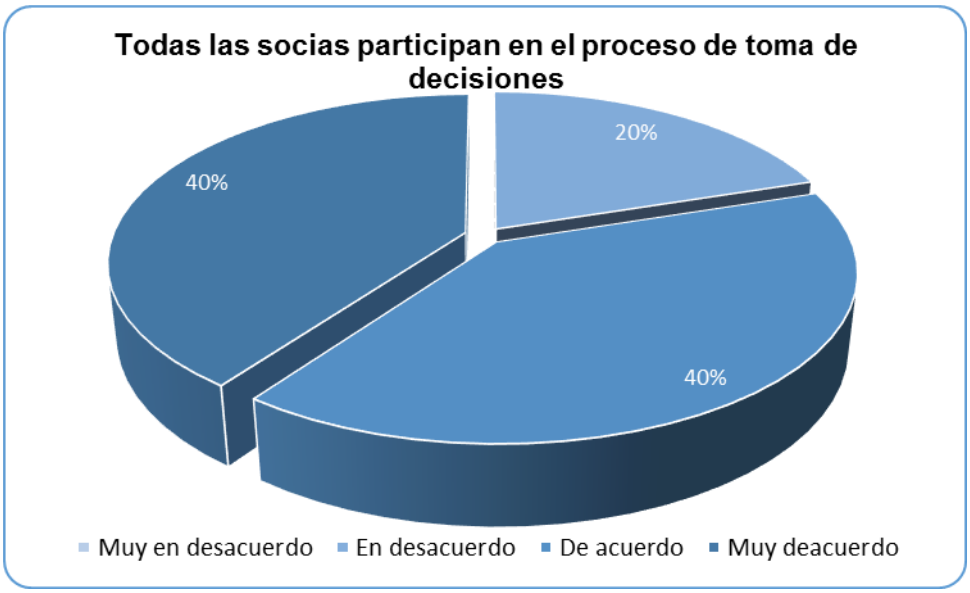


Gráfico 17 Toma de Decisiones

Fuente: Elaboración Propia

Los datos muestran que el 40% está muy de acuerdo que todas las socias participan en la toma de sediciones 40% está de acuerdo y 20% en desacuerdo.

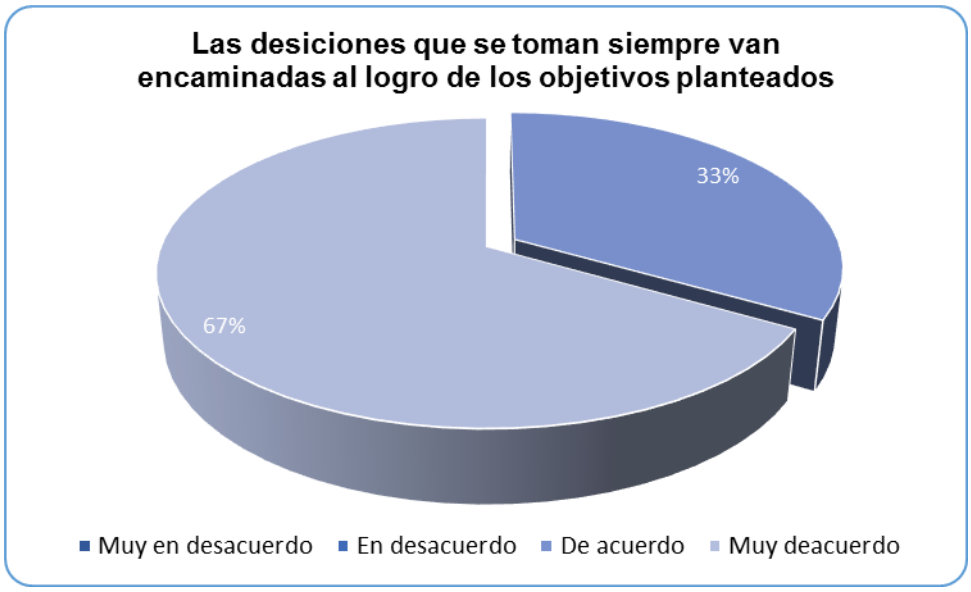


Gráfico 18 Decisiones encaminadas al logro de objetivos
Fuente: Elaboración Propia

Los datos describen que 67% está muy de acuerdo que las decisiones siempre están encaminadas en alcanzar los objetivos propuestos y un 33% está de acuerdo.

B. Resultados cualitativos

Sobre la pregunta ¿de qué manera las decisiones que se toman contribuyen a alcanzar los objetivos propuestos? Las socias respondieron lo siguiente

> (…) *no todas participan porque no todas asisten a las reuniones o están pendientes de las reuniones, porque algunas tienes responsabilidades que se los impiden, pero no es porque no quieran.*

> *(…) bueno yo pienso que nos enfocamos, ya sabemos cuál es el rubro, entonces estamos enfocados en que la empresa sea sostenible, de que siempre estén los recursos para cumplir con la responsabilidad con los clientes y que la empresa siempre genere para los préstamos, los enfoques de las decisiones de nosotros van orientadas a eso.*

La segunda variable a analizar es la administración eficiente de los recursos que comprende 4 indicadores el primero es:

4.1.7 Nivel de importancia y formalidad de la planeación

La aplicación de las funciones administrativas determina si las empresas están operando con eficiencia, a continuación se presentan los datos que permiten medir los indicadores establecidos.

A. Resultados cuantitativos

Gráfico 19 importancia de la planeación

Fuente: Elaboración Propia

El 100% de las socias está muy de acuerdo que la planeación es una herramienta indispensable para el éxito de la organización.

Gráfico 20 claridad en los objetivos

Fuente: Elaboración Propia

El 100% de las socias está muy de acuerdo que los objetivos de la empresa están claramente definidos.

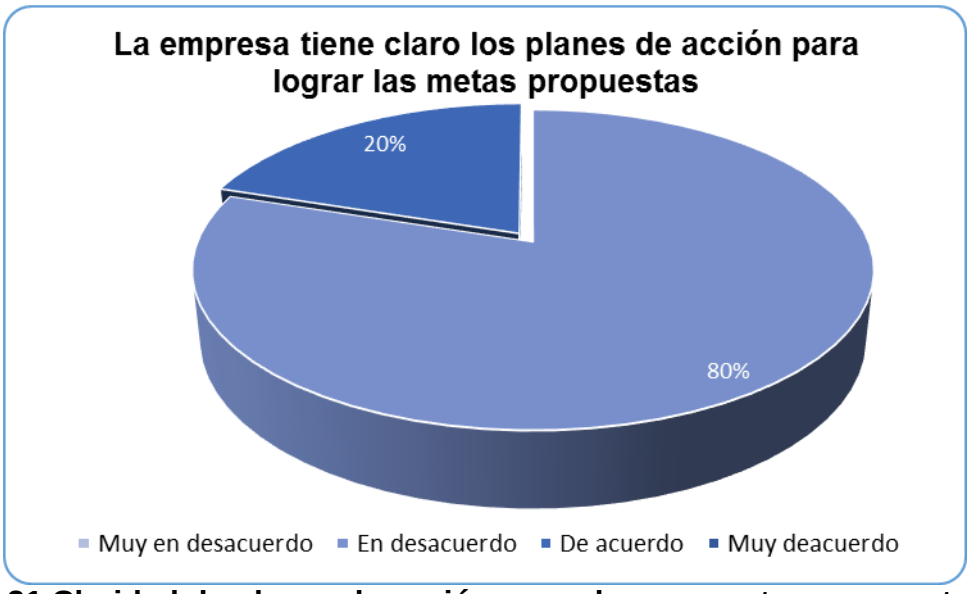


Gráfico 21 Claridad de planes de acción para alcanzar metas propuestas
Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la claridad que la empresa tiene sobre los planes de acción para cumplir las metas propuestas, el 20% está de acuerdo sin embargo hay un 80% que está en desacuerdo con esta afirmación.

B. Resultados cualitativos

Para medir la importancia que la planeación tiene para la empresa en la entrevista de tipo 2 se planteó la siguiente pregunta: ¿Por qué consideran que la planeación es importante? Para la cual se obtuvieron las siguientes respuestas.

> *(…) La planificación es importante porque la que nos va dar cual es el rumbo que debemos de llevar y cuál es el fin que se quiere lograr*

> (…) *La planeación es importante para darnos una guía hacia donde debemos de seguir.*

> *(…) es importante porque es lo que ayuda a tener los planes estratégico, que generalmente es un plan que se hace para un año verdad, en donde*

determinamos los objetivos, las actividades, las responsabilidades de cada quien y las metas que nos proponemos a lograr.

(…) Pero ahorita, creo que tenemos dos o tres años que no hemos hecho plan de trabajo.

Nivel de capacidades organizacionales

En cuanto a la segunda función administrativa que es la organización de la empresa MARSO, se presentan los siguientes resultados**.**

A. **Resultados cuantitativos**

Gráfico 22 organización

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la afirmación que la empresa tiene bien estructurado el organigrama y líneas de comunicación, el 80% está en desacuerdo y 20% está muy en desacuerdo.

Gráfico 23 Asignación de funciones

Fuente: Elaboración Propia

Un elemento importante de la organización es que todos tengan una función asignada dentro de la empresa, en la investigación realizada 80% está de acuerdo con dicha afirmación sin embargo un 20% está en desacuerdo.

A. Resultados cualitativos

Para responder a la pregunta ¿Qué tan funcional considera la forma en que la empresa está organizada? Las respuestas fueron las siguientes

(…) Cada uno tiene en donde encaja mejor, para el caso nosotros hemos detectado, tales personas son idóneas para este o este puesto

(…) No tenemos un organigrama porque no nos vemos cómo decir, este es el jefe, porque todas estamos en el mismo nivel.

4.1.8 Capacidades gerenciales y de dirección

Para medir las capacidades de las socias de la empresa MARSO sobre como ejercen la función directiva se presenta el siguiente gráfico.

A. Resultados cuantitativos

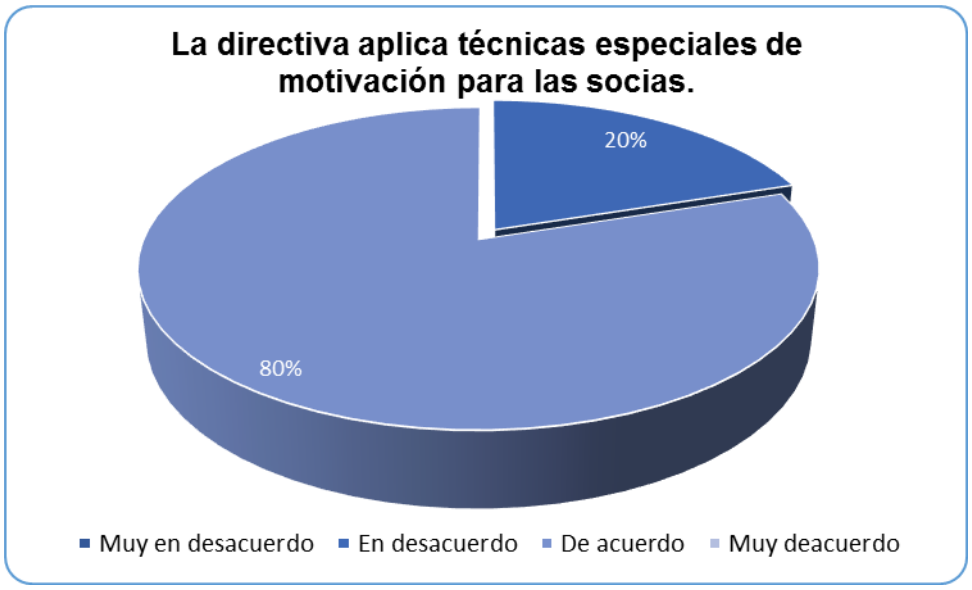


Gráfico 24 Técnicas de motivación
Fuente: Elaboración Propia

Sobre la afirmación que acerca de las técnicas de motivación el 80% afirma estar de acuerdo que si existen técnicas especiales para las socias y un 20% está en desacuerdo con la afirmación.

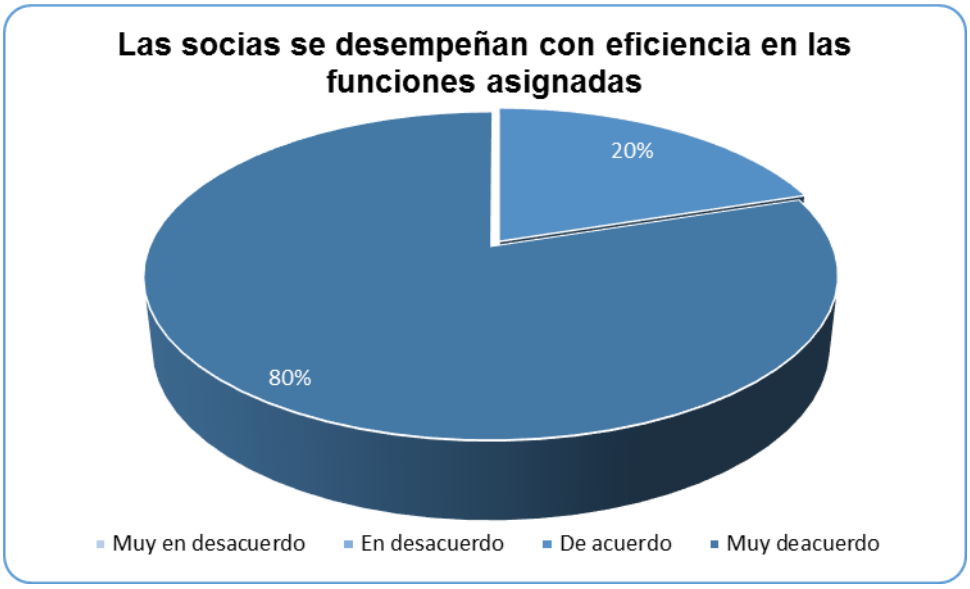


Gráfico 25 Desempeño de las socias en las funciones asignadas
Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al desempeño que las socias tienen al desarrollar las funciones asignadas el 80% está muy de acuerdo que es eficiente y un 20% está de acuerdo.

B. Resultados cualitativos

A la pregunta ¿Cómo describiría las características de una buena dirección? Las respuestas fueron las siguientes:

La entrevista tipo 2 expresa que pese existir un alto grado de participación algunas socias no están comprometidas con la empresa.

> (…) *todas saben sus funciones pero como que en algunas veces falta responsabilidad de decir este es mi cargo y necesito ser responsable en esto y asumir mi cargo.*

> *(…) algunas no las cumplen porque no están activas como deberían.*

4.1.9 Medios de control y evaluación de resultados

Los datos siguientes permiten identificar si la función de control se está llevando a cabo por parte de las socias de la empresa MARSO.

A. Resultados cuantitativos

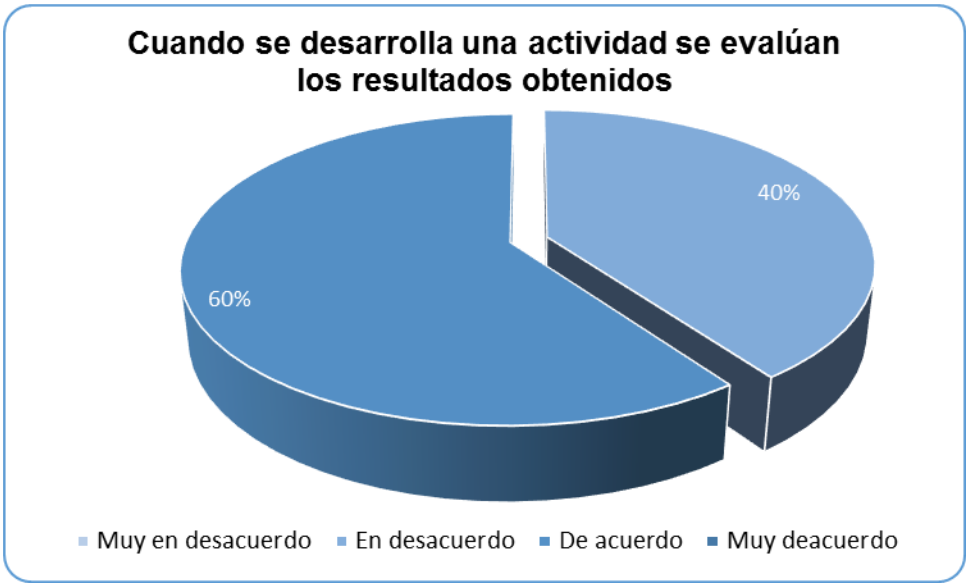


Gráfico 26 Evaluación de Resultados
Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la afirmación que cuando la empresa desarrolla una actividad se evalúan los resultados de la misma el 60% está de acuerdo y un 40% está en desacuerdo.

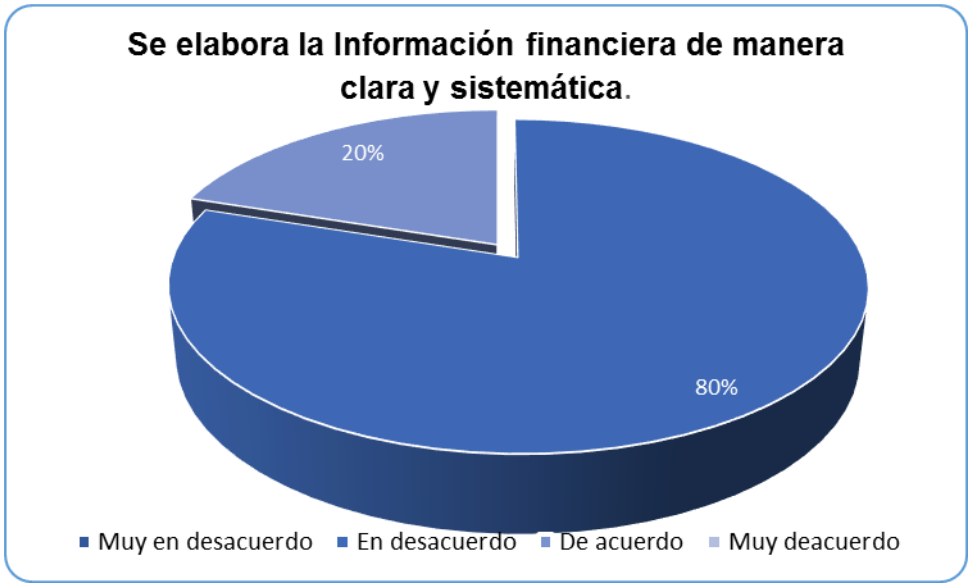


Gráfico 27 Elaboración de información financiera
Fuente: Elaboración Propia

En la afirmación que la empresa elabora información financiera de manera clara y sistemática el 80% está en desacuerdo y el 20% está de acuerdo.

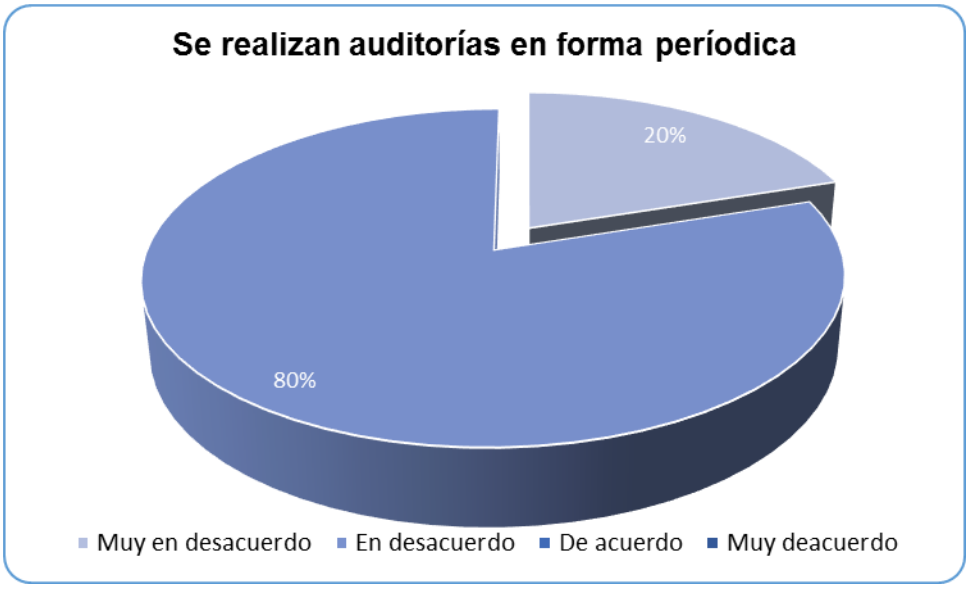


Gráfico 28 Desarrollo de auditorías

Fuente: Elaboración Propia

Para la afirmación que la empresa realiza auditorías de forma periódica, el 80% está en desacuerdo y el 20% está muy en desacuerdo.

B. Resultados cualitativos

En la entrevista de tipo 2 con respecto a la pregunta: ¿Qué procesos de control tiene la empresa para verificar que se cumplan los objetivos y metas planteadas? Se obtuvieron las siguientes respuestas.

> *(…) Más que todo no tenemos un esquema de control, lo hacemos solo a nivel de grupo y pensamos cómo andamos en esto y así.*
>
> *(…) No, tenemos estados financieros, solo reportes e ingresos y egresos, en eso nos ha estado ayudando el profesor hacer un balance.*
>
> *(…) En nuestro objetivo está eso, entonces tenemos eso en plan de crecer como empresa pero necesitamos una persona que nos ayude en la parte financiera.*
>
> *(…) Las auditorías, la verdad es que ya días no se hace una auditoría externa porque el ente que nos hacía las auditorías, últimamente no nos ayuda.*

4.2 Análisis de los resultados a la luz del marco teórico

En el capítulo 2 de esta investigación, se plasmó la evidencia teórica en lo referente a las variables Desarrollo Gerencial y Administración Eficiente de los Recursos, después de la presentación de los resultados obtenidos se presentan la discusión y análisis de los mismos así como los principales hallazgos encontrados.

4.2.1 En lo referente al Desarrollo Gerencial

Para lograr el desarrollo gerencial en las empresas es necesario que estas cuenten con las personas idóneas para satisfacer sus necesidades actuales y futuras, Armstrong (1991), en este sentido el desarrollo gerencial está relacionado a una serie de habilidades básicas que conducen a lograr los resultados esperados, esta

investigación de manera específica abordó las habilidades humanas y conceptuales, mismas que se identificaron a través del instrumento aplicado a las socias de la empresa MARSO

Las habilidades gerenciales establecen que los gerentes, directores y supervisores requieren de las competencias que les permitan ejecutar con éxito el rol de líder, deben tener la capacidad de motivar e influir positivamente en los empleados, subordinados y grupo de trabajo a su mando, los jefes deben tener la capacidad de comunicar su apoyo a los subordinados, de fomentar el trabajo en equipo, tener empatía para comprender las razones de otras personas; proponer y llevar a la práctica formas creativas para la solución de problemas; disposición para el cambio; fijar dirección con propósito y crear una visión compartida con el equipo de trabajo.

En el caso de la empresa MARSO a través de los resultados obtenidos y anteriormente presentados se muestran los siguientes datos para cada uno de los indicadores planteados:

1. Nivel de liderazgo

a. En lo que respecta a la afirmación planteada sobre la influencia que la directiva ejerce sobre las demás socias para que se logren los objetivos planteados por la empresa, un 60 % está muy de acuerdo y un 40 % de acuerdo, este resultado indica que en general la empresa tiene un buen liderazgo ya que como lo menciona Stogdill (1999) el liderazgo es Influencia, "*el liderazgo gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas".*

b. A partir de los resultados obtenidos se muestra que la directiva de la empresa MARSO conoce bien la misión, visión y objetivos de la empresa con un 60 % muy de acuerdo y un 40% de acuerdo con tal afirmación. Este es otro elemento a favor de un buen liderazgo ya que como lo expresa Gibson (2003) los líderes efectivos tienen una visión clara de lo que deben realizar, conocen claramente los objetivos y la misión principal de la empresa para enfocarse en ella.

c. En cuanto a la afirmación que la directiva toma en cuenta las ideas y sugerencias de las demás un 60% está muy de acuerdo y un 40% está de acuerdo, la teoría afirma que un buen líder tiene interés por la gente y toma en cuenta las ideas de los demás, en este sentido la directiva de la empresa MARSO obtuvo un buen resultado que evidencia un buen liderazgo a través de la inclusión de las opiniones de todas las socias.

d. Sobre la afirmación que la directiva verifica que se hayan cumplido las metas propuestas, el 67% estuvo muy de acuerdo y 33% de acuerdo, este resultado concuerda con la teoría que afirma que la función del líder es aclarar y establecer metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor ruta para alcanzarlas, retirar los obstáculos y verificar el cumplimiento de las mismas.

e. Los resultados muestran que un 87% está muy de acuerdo y un 13% de acuerdo en que la directiva de la empresa MARSO delega funciones de manera apropiada, otro elemento esencial del liderazgo efectivo ya que un buen líder debe delegar eficientemente las funciones de los demás para ayudarlos a alcanzar su máximo potencial.

f. Con un 53% muy de acuerdo y 37% de acuerdo los resultados se muestran a favor de la afirmación que la directiva crea en el grupo un ambiente de compromiso, la teoría establece que la autodisciplina es un elemento fundamental del liderazgo, los grandes líderes han entendido que su responsabilidad número uno es su propia disciplina y compromiso, a través de su ejemplo pueden crear en los demás un espíritu de compromiso y por los resultados antes mencionados el liderazgo de la empresa está haciendo un buen trabajo,

g. Para evaluar si los miembros de la directiva practican los valores que la empresa ha establecido se obtuvo que el 80% estuvo muy de acuerdo y 20%

de acuerdo con la afirmación, esto demuestra una gran cualidad de liderazgo ya que como se mencionó en el marco teórico un líder tiene que ser auténtico, para que eso suceda, lo que se dice y lo que se hace debe ser coherente de esta manera se podrá influir en los demás

2. Comunicación:

En la empresa MARSO existe una buena comunicación entre la directiva y las socias ya que el 60% manifiesta estar muy de acuerdo y el 40% restante está de acuerdo en que se entiende la información que la directiva brinda, por otra parte un 80% está de acuerdo que en la empresa todos conocen los objetivos que se pretenden alcanzar, si se comparan estos resultados con la teoría expuesta sobre la comunicación, puede afirmarse que esta habilidad está presente en el liderazgo de la empresa ya que existe una transferencia de información de un emisor a un receptor y que por los resultados presentados el receptor comprende la información que se le brinda.

3. Motivación:

Para identificar si la directiva de la empresa MARSO cumple con su función de motivar a las demás, se obtuvo que el 73% manifiesta estar de acuerdo y 27% muy de acuerdo en sentir satisfacción al desarrollar las actividades asignadas, este dato es muy importante ya que la motivación que cada uno tenga al realizar su trabajo determinará en gran medida el éxito de la organización.

En cuanto a las necesidades de estima y autorrealización se obtuvieron los resultados siguientes: las socias afirman que sienten que sus capacidades y talentos se optimizan con un 73% de acuerdo y 27% muy de acuerdo, además con un 100 % muy de acuerdo las socias manifestaron sentirse valoradas dentro de la empresa, tal como lo establece la teoría de necesidades del psicólogo Abraham Maslow la motivación parte de una serie de necesidades básicas del ser humano como ser necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de pertinencia, necesidades de estima y necesidades de autorrealización (Maslow,

1943). En este sentido los resultados demuestran que las socias se sienten estimadas y tomadas en cuenta dentro de la empresa por lo que muchas de sus necesidades están siendo atendidas.

4. Trabajo en equipo:

Cuando se consultó sobre el nivel de participación de las socias en las actividades delegadas se obtuvo que el 40% está de acuerdo con la afirmación, sin embargo un 60% está en desacuerdo, este es un factor que afecta la empresa pues como se mencionó en marco teórico, las empresas que no trabajan en equipo tienen mayores riesgos de tomar decisiones erróneas, además como lo afirma Duarte (2013) expresa que el trabajo en equipo es primordial ya que la suma de esfuerzos y el aporte que se pueda dar a la organización por parte de varias personas es mayor que la capacidad de cada una de ellas a nivel independiente, según lo expresado en la entrevista a profundidad no todas las socias de la empresa MARSO participan de las actividades ya que algunas cuentan con permisos especiales o debido a sus trabajos se ven imposibilitadas de participar, las que si lo hacen manifiestan disfrutar de un clima agradable de trabajo en equipo con un 60% muy de acuerdo y 40% de acuerdo.

5. Solución de conflictos:

En la empresa MARSO el 40% está de acuerdo y el 60% manifestó estar en desacuerdo en que los conflictos se solucionan de manera rápida y oportuna, la entrevista manifestó que esto se debía mayormente en casos legales y de cobranzas, por otra parte en cuanto a la solución de conflictos de diferente índole se manifestó que siempre se busca el bien común con un 53% de acuerdo y un 47% muy de acuerdo con tal afirmación, Chiavenato (2006) afirma que en las empresas siempre existirán los conflictos, sin embargo el conflicto en si no es malo si se saca provecho para aprender y mejorar y se busca solucionarlo de manera efectiva, buscando un resultado denominado Ganar-Ganar en la que todos salgan beneficiados.

6. Toma de decisiones:

Con un 67% muy de acuerdo y 33% de acuerdo se establece que las decisiones de la empresa siempre van encaminadas al logro de objetivos propuestos, los directivos constantemente deben tomar decisiones de diferente índole, se espera que todas las decisiones vallan encaminadas al logro de objetivos planteados.

4.2.2 En lo referente a la variable administración eficiente de los recursos

Entendiendo que para que los recursos sean administrados de manera eficiente una organización debe realizar las funciones gerenciales de planear, organizar, dirigir y controlar se realizó el instrumento en base a estos 4 elementos para los que se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Planeación:

El 100% estuvo de acuerdo con la importancia que tiene la planeación para el éxito de las empresas, así mismo el 100% afirmó que los objetivos que se pretenden alcanzar están claramente definidos sin embargo en cuanto a los medios de acción para lograr las metas propuestas un 20% está de acuerdo que dichos planes están claramente definidos y un 80% está en desacuerdo, Koonts (2012) afirma que planear incluye no solo elegir misiones y objetivos a lograr sino también las acciones para lograrlos, así mismo considera que la planeación es la más importante de las funciones administrativas.

En la entrevista de tipo 2 se manifestó que los planes estratégicos no se han renovado en la empresa por casi tres años y que algunos objetivos no cambiaban, tal afirmación significa estancamiento, el hecho de no tener claros los planes de acción para alcanzar los planes podría ser la causa de este estancamiento dentro de la empresa, la información manifiesta algunas debilidades significativas en la ejecución de la función de planeación.

2. Organización,

En la afirmación que se planteó para verificar si la empresa tiene clara la estructura organizativa y líneas de comunicación se obtuvo, que un 80% está en desacuerdo y un 20% muy en desacuerdo con dicha afirmación, esta información es respaldada por lo dicho en la entrevista en donde se establece que la empresa no tiene elaborado un organigrama, por lo que tampoco están claras las líneas de comunicación de una manera formal, la teoría establece que la organización se refiere a la forma en que se divide el trabajo, se jerarquizan y coordinan las funciones, una estructura organizacional muestra quien depende de quién y cómo se dividen las tareas, además, propicia la coordinación y facilita el flujo de información.

Lo descrito anteriormente refleja que la empresa no está poniendo en práctica lo expuesto teóricamente y manifiesta debilidades en la ejecución de la función de organización, por otra parte en cuanto a la afirmación que todas las socias tienen asignada una función dentro de la empresa manifestaron estar 80% de acuerdo y 20% en desacuerdo, la entrevista manifestó que la empresa tiene bien definido la función en la que cada socia encaja, sin embargo debido a que no todas se involucran existe un porcentaje mínimo que no participa de las actividades asignadas.

3. Dirección:

Para evaluar la función de dirección se hicieron dos afirmaciones la primera estableció que la directiva aplica técnicas especiales de motivación para las socias, para lo cual se obtuvo un 80% de acuerdo y un 20% en desacuerdo, la segunda afirmación estableció que las socias se desempeñan eficientemente en las funciones que se les asignan con un 80% muy de acuerdo y un 20% de acuerdo estos datos establecen que en general la empresa aplica bien la función de dirección ya que promueven la motivación y esto de demuestra en el desempeño de cada una en las funciones asignadas.

4. Control:

- La afirmación que en la empresa MARSO se evalúan los resultados obtenidos después de las actividades realizadas obtuvo que un 60% está de acuerdo y 40% está en desacuerdo, la entrevista tipo 2 manifestó que la empresa no tiene establecidos métodos formales de control para evaluar los resultados de las actividades, el control es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita, Chiavenato (2006) afirma que el control implica establecer estándares que permitan evaluar los resultados obtenidos, por lo que la falta de estándares impide la medición.

- En la empresa MARSO el 80% está en desacuerdo que la información financiera se elabora de manera clara y oportuna y un 20% está de acuerdo, la entrevista describe que este resultado se atribuye a que no elaboran la información de manera formal más bien solo se hace un resumen de operaciones, pero sin la elaboración de los estados financieros básicos. Las socias manifiestan la necesidad de asesoría en esta área.

- Otro elemento de control son las auditorias en la empresa MARSO se determinó que un 80% está en desacuerdo que las auditorias se realizan de manera sistemática y un 20% está muy en desacuerdo las entrevistas recalcan la necesidad de este tipo de operaciones en la empresa que brindan mayor exactitud para que a través de los resultados obtenidos se pueda corregir las variaciones de los estándares y planes.

4.3 Principales hallazgos

De los resultados y análisis presentados se presentan los siguientes hallazgos.

Tabla 6. Principales Hallazgos

Variables e indicadores	Principales hallazgos
Desarrollo Gerencial	
Nivel de Liderazgo	Los resultados muestran que la empresa MARSO tiene un buen Nivel de liderazgo ya que todas las afirmaciones que facilitaron su medición fueron identificadas en la categoría muy de acuerdo o de acuerdo.
Nivel de comunicación	El nivel de comunicación que existe en la empresa MARSO es muy buena, los resultados manifestaron que las socias están muy de acuerdo o de acuerdo en las afirmaciones sobre la transmisión de información de manera clara y oportuna.
Grado de motivación	El grado de motivación de las socias es alto ya que los resultados muestran estar de acuerdo en sentirse, valorado y desarrollar con satisfacción cada una de las actividades asignadas.
Grado de participación en el trabajo en equipo	Los resultados mostraron que la empresa MARSO disfruta de un buen ambiente de trabajo en equipo, sin embargo la mayoría está en desacuerdo en que todas se involucran en las actividades asignadas, este resultado manifiesta que el grado de participación de trabajo en equipo necesita mejorar.
Capacidad para solución de problemas	Loa resultados mostraron que al solucionar conflictos siempre se busca el bien común, sin embargo los conflictos no siempre se resuelven de manera rápida y oportuna.
Capacidad para tomar decisiones	En la empresa MARSO todas participan en el proceso de toma de decisiones y estas siempre están encaminadas a lograr las metas propuestas por lo que la empresa cuenta con una buena habilidad gerencial en la toma de decisiones.
Administración eficiente de recursos	
Nivel de importancia y formalidad de la planeación.	En lo referente al nivel de importancia en la empresa MARSO es muy elevado ya que todas manifestaron estar muy de acuerdo en la importancia que tiene la planeación para la empresa, sin embargo el problema radica en la formalidad de esta ya que se tiene claro que se quiere lograr pero no los medios de acción para lograrlo.

Nivel de capacidades organizacionales	La función de organización de la empresa presenta deficiencias al describir datos en desacuerdo en lo que respecta a la estructura organizativa y delegación de funciones.
Nivel de capacidades gerenciales de dirección	En general la función de dirección está en un buen nivel lo que se ve reflejado en la afirmación de estar muy de acuerdo en que el desempeño de las socias es muy eficiente esto se debe a que están motivadas a realizar su trabajo de la mejor manera.
Medios de control y evaluación de resultados	La función de control no se está desarrollando bien en la empresa MARSO ya que no cuenta con medios de control o estándares de evaluación, además no hay estados financieros formales y no practicas auditoria periódicamente.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados presentados y analizados representan la parte medular de la investigación, por lo que es importante que se presente de la manera más clara posible, partiendo de los principales hallazgos se puede hacer una comparación con la teoría y en base a ello concluir la investigación con evidencia clara, además estos resultados son el sustento para la propuesta del plan de formación profesional para las socias de la empresa MARSO que se adapte a las necesidades encontradas en los resultados obtenidos.

Capítulo 5
Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Con relación a los objetivos planteados se concluye lo siguiente:

1. Con relación al objetivo de Identificar las habilidades gerenciales empresariales con las que cuentan las socias miembros de directivas de la empresa MARSO se concluye que las socias cuentan con habilidades gerenciales básicas como liderazgo, comunicación, motivación, trabajo en equipo, solución de problemas y toma de decisiones, debiendo reforzar la habilidad de trabajo en equipo, ya que existe un porcentaje de las socias que no se involucran en las actividades planteadas, de igual manera la habilidad de solución de conflictos que mostró no desarrollarse de manera rápida y oportuna.

2. Al analizar las prácticas administrativas que realiza la empresa MARSO se concluye que la función de planeación, organización y control presentan debilidades y no se están llevando a cabo de manera eficiente esto puede tener relación a la falta de preparación en materia administrativa y financiera que las socias de la empresa poseen ya que en su mayoría son amas de casa o comerciantes tal como lo expresa el siguiente gráfico.

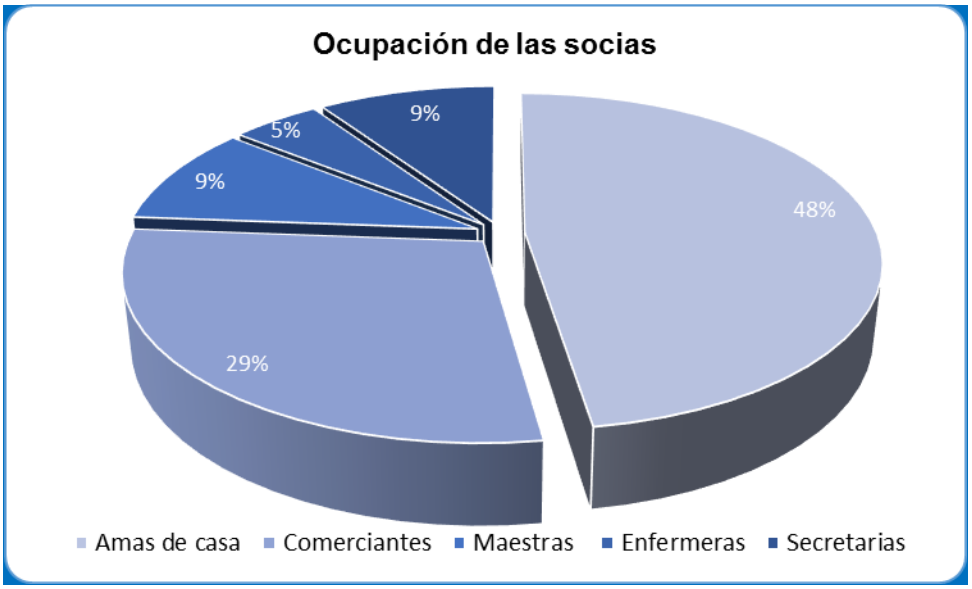


Gráfico 29 ocupación de las socias de la empresa MARSO
Fuente: Elaboración Propia

Las socias de la empresa MARSO tienen diversas ocupaciones sin embargo los porcentajes más altos corresponde a un 48% que son amas de casa y un 29% son comerciantes.

3. Al analizar el objetivo sobre proponer un programa de formación para las socias de la empresa MARSO que se adapte a las necesidades de la organización se concluye que es pertinente y necesario debiendo enfatizar en las áreas de mayor necesidad reflejadas en el análisis de datos, estos en las habilidades gerenciales trabajo en equipo y solución de conflictos y en cuanto a la administración eficiente de los recursos las funciones de planeación, organización y control.

4. Al analizar los resultados obtenidos y con respecto a los principales hallazgos se puede concluir que las socias de la empresa MARSO presentan deficiencias en aquellos elementos que requieren una preparación más técnica y formal como saber elaborar una buena planeación, organizar eficientemente y aplicar técnicas adecuadas de control, sin embargo en cuanto a las habilidades gerenciales que son mayormente habilidades

humanas que son natas de cada una o que se han adquirido a través de la experiencia presentan desarrollarse mejor.

4.2 Recomendaciones

1. En vista que en Honduras muchas personas utilizan como medio de subsistencia la creación de MIPYMES y que en general estas son formadas por personas que no tienen preparación académica en el área administrativa y financiera, sobre todo aquellas empresas no reguladas en las zonas rurales, podría ser pertinente como una futura investigación, hacer un análisis sobre estas empresas e identificar necesidades de formación profesional en diversas áreas.
2. La investigación es un elemento fundamental para la educación, sin embargo en el caso de aquellas que conllevan programas o propuestas deben ejecutarse, de lo contrario solo quedan en papel, es importante que el estado invierta más a través de las universidades para poder beneficiar a quienes permiten llevar a cabo las investigaciones y que no siempre son los más beneficiados con el proceso.

Capítulo 6
Propuestas y productos

Programa de Desarrollo

I. Introducción

El presente plan de desarrollo gerencial está diseñado para las socias de la empresa de Servicios Múltiples y Financieros MARSO, producto de la investigación realizada sobre las habilidades gerenciales y administración eficiente de los recursos de la misma, a partir de los resultados y principales hallazgos se han establecido las áreas de necesidad de la empresa y en base a ellos se desarrolla la propuesta que se presenta a continuación.

II. Justificación

La Empresa de Servicios Múltiples y Financieros MARSO al ser una institución independiente carece del apoyo logístico en materia de capacitación y asesoría como en el caso de otras instituciones reguladas, al analizar los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento se ve la necesidad que tiene la empresa de un programa sistemático de capacitaciones, que se adapte a las necesidades y ocupaciones de las socias, así como los temas específicos que necesitan conocer para hacerle frente a los problemas cotidianos de la empresa y fortalecer la toma de decisiones para el buen funcionamiento de la misma.

El estudio realizado demuestra que solo un 30 % de las socias posee educación secundaria y un 10 % educación universitaria, tal como muestra el gráfico 30, sin embargo sus orientaciones académicas en su mayoría no son en áreas administrativas financieras o contables, esto hace que los conocimientos en áreas administrativas y financiera sean reducidos a su experiencia cotidiana.

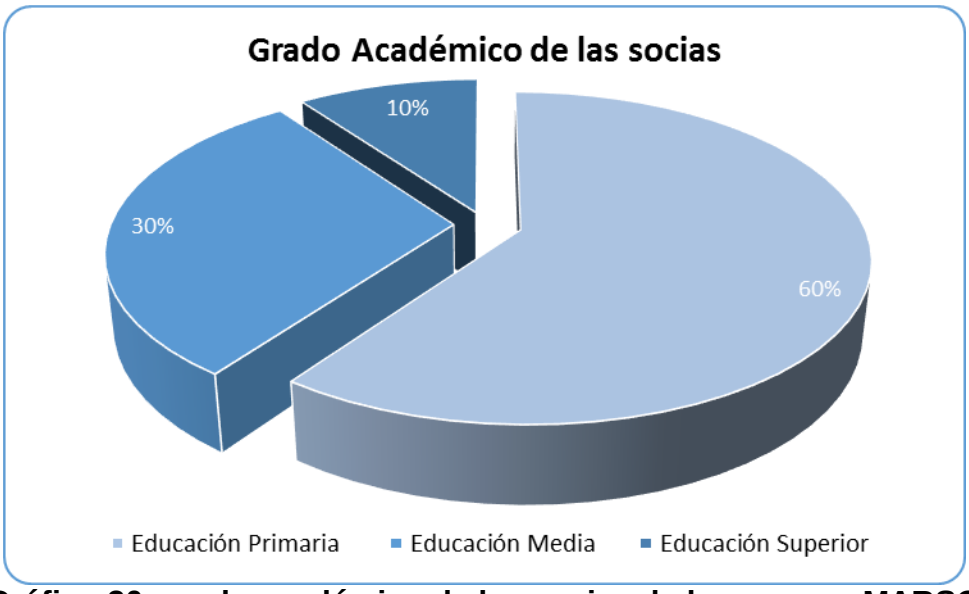


Gráfico 30, grado académico de las socias de la empresa MARSO
Fuente: Elaboración Propia

Ofrecer un plan de desarrollo gerencial a través de un programa sistemático de capacitaciones se vuelve una alternativa para la empresa MARSO que les permita fortalecerse y adquirir los conocimientos básicos necesarios para la administración y dirección eficiente de la empresa.

III. Alcance

El plan de desarrollo gerencial pretende capacitar a las 20 socias miembros de la empresa MARSO

IV. Objetivo de la propuesta

Fortalecer las áreas administrativas y financieras de las socias de la empresa MARSO a través de un plan de desarrollo gerencial que se adapte a sus necesidades y disponibilidad de tiempo y recursos.

V. Metodología

El programa de formación se desarrollará bajo una metodología tipo taller, dividido en módulos por áreas temáticas en total 6 módulos que se desarrollarán según conveniencia de tiempo y horario de las socias.

VI. Diagnóstico de necesidades

Los hallazgos de la investigación son la referencia que permite identificar las principales necesidades que la empresa tiene, tanto en lo referente a las habilidades gerenciales como la administración eficiente de los recursos.

Tabla 7. Temas claves para el programa de desarrollo gerencial basados en los principales hallazgos.

Habilidades gerenciales deficientes	Temas
Trabajo en equipo	▪ Importancia del trabajo en equipo. ▪ Naturaleza y formación de equipos ▪ Requisitos para el buen funcionamiento de equipos ▪ Ventajas y desventajas en la formación de equipos ▪ Toma de decisiones en equipo
Solución de conflictos	▪ Condiciones que generan conflicto en las empresas ▪ Tipos de conflictos ▪ Métodos para el manejo conflicto ▪ Importancia de la comunicación en la solución de conflictos ▪ Trabajo en equipo como manera para la solución de problemas
Funciones administrativas	
Planeación	▪ Definición de planeación ▪ Los responsables de la planeación ▪ Tipos de planes ▪ Los niveles de planeación ▪ Etapas en el proceso de planeación ▪ Áreas de la planeación
Organización	▪ La integración como fundamento de organización ▪ Importancia de delegar ▪ Como deben delegar los gerentes ▪ Organización funcional

Control	▪ Importancia de la auditoria ▪ Concepto de auditoria ▪ Tipos de auditoria ▪ El proceso de la auditoria interna ▪ Importancia de los Estados financieros ▪ Catálogo de cuentas para la empresa Marso ▪ Estructura básica del estado de situación financiera ▪ Estructura básica del estado de Ganancias o perdidas ▪ Proceso de repartición de utilidades

Fuente: Elaboración propia

De los hallazgos anteriormente presentados se puede dar paso a la creación de un resumen de planificación que se propone para el programa de desarrollo gerencial de las socias de la empresa MARSO que se adapta a sus necesidades.

Tabla N 8. Propuesta de ejecución temática por módulos

Nombre del modulo	Objetivos	Áreas temáticas	Metodología	Recursos	Duración (Horas)
1. Metodología de trabajo en equipo	Identificar cual es la importancia del trabajo en equipo para el fortalecimiento de la organización	▪ Importancia del trabajo en equipo. ▪ Naturaleza y formación de equipos ▪ Requisitos para el buen funcionamiento de equipos ▪ Ventajas y desventajas en la formación de equipos ▪ Toma de decisiones en equipo	▪ Seminario-taller ▪ Juegos ilustrativos ▪ Explicación Magistral ▪ debates	▪ Pizarra ▪ Borrador ▪ Marcadores para pizarra ▪ Marcadores para papel ▪ Data show ▪ Papel bond	12
2. Manejo y solución de conflictos	Establecer las principales estrategias para el manejo y solución de conflictos	▪ Condiciones que generan conflicto en las empresas ▪ Tipos de conflictos ▪ Métodos para el manejo conflicto ▪ Importancia de la comunicación en la solución de conflictos ▪ Trabajo en equipo como manera para la solución de problemas	▪ Seminario-taller ▪ Juegos ilustrativos ▪ Explicación Magistral ▪ debates	▪ Pizarra ▪ Borrador ▪ Marcadores para pizarra ▪ Marcadores para papel ▪ Data show ▪ Papel bond	12
3. Planeación eficiente	Comprender los elementos básicos de la planeación eficiente	▪ Definición de planeación ▪ Los responsables de la planeación ▪ Tipos de planes ▪ Los niveles de planeación ▪ Etapas en el proceso de planeación	▪ Seminario-taller ▪ Ejecución práctica de casos propuestos	▪ Pizarra ▪ Borrador ▪ Marcadores para pizarra ▪ Marcadores para papel ▪ Data show	8

			▪ Áreas de la planeación	sobre planeación	▪ Papel bond	
4.	Organización de personal	Identificar la importancia de la integración del personal para el éxito de la empresa	▪ La integración como fundamento de organización ▪ Importancia de delegar ▪ Como deben delegar los gerentes ▪ Organización funcional	▪ Seminario-taller ▪ Investigación de capo ▪ plenaria	▪ Pizarra ▪ Borrador ▪ Marcadores para pizarra ▪ Marcadores para papel ▪ Data show ▪ Papel bond	12
5.	Elaboración y presentación de información financiera	▪ Comprender la estructura y funcionalidad de los principelas estados financieros ▪ Elaborar y analizar los estados financieros básicos para la empresa MARSO	▪ Importancia de los Estados financieros ▪ Catálogo de cuentas para la empresa Marso ▪ Estructura básica del estado de situación financiera ▪ Estructura básica del estado de Ganancias o perdidas ▪ Proceso de repartición de utilidades	▪ Seminario-taller. ▪ Ejercicios prácticos.	▪ Pizarra ▪ Borrador ▪ Marcadores para pizarra ▪ Marcadores para papel ▪ Data show ▪ Papel bond	16
6.	Importancia de la auditoria	Identificar la importancia de la	▪ Importancia de la auditoria ▪ Concepto de auditoria ▪ Tipos de auditoria	▪ Seminario-taller	▪ Pizarra ▪ Borrador	4

	auditoria para las empresas			▪ Juegos ilustrativos ▪ Explicación Magistral ▪ debates	▪ Marcadores para pizarra ▪ Marcadores para papel ▪ Data show ▪ Papel bond

Fuete: Elaboración propia

Recursos

Humanos: facilitador y participantes

Materiales:

La siguiente tabla describe los materiales a utilizar para desarrollar el programa de formación para la empresa MARSO.

Tabla 9
Materiales para el programa de formación

Instalaciones y mobiliario	Aula de capacitaciones, sillas, mesas, pizarra
Tecnológicos	Computadora, data show
Papelería	Papel bond, lápices, cartulina, marcadores de pizarra, marcadores permanentes, carpeta con el contenido y materiales a utilizar en cada módulo.

Fuente: elaboración propia

Financiamiento

El financiamiento corre por parte de la entidad que adquiere el programa en este caso la Empresa de Servicios Múltiples y Financieros MARSO basándose en el siguiente presupuesto.

Tabla N 10 presupuesto a utilizar para el desarrollo del programa formación

Concepto	Descripción	Total
Facilitador	L1,000 por modulo	L6,000.00
Materiales	30 por socia (600*6 módulos)	L3,600.00
Total		L 9,600.00
Las instalaciones y mobiliario corren por parte de la entidad		

Fuente: elaboración propia

Referencias Bibliográficas

Acosta, M. (2011). Trabajo en Equipo. Madrid: ESIC

Anzola, S. (2010). *Administración de Pequeñas Empresas.* México: McGraw-Hill.

Armstrong, M. (1991). *Manual de técnicas gerenciales*. Colombia: Legis.

Barraycoa M, & Lasaga M. (2010). *La competencia de trabajo en equipo*: recuperado de http://www.ucm.es/info/vivataca/numeros/n111/articulos111.pdf

Bateman, T. Y Scott A. (2001). *Administración una ventaja competitiva* (4 ed.). México: McGraw-Hill.

Berry M. (1998). Strategic planning in small high tech companies, Long Range Planning, (vol. 31,) en Estrada, R (2016), *barreras que dificultan la planificación estratégica en la pyme*.

Bertrand, A. (20012) investigación sobre los 20 problemas de la pequeña y mediana empresa, recuperado de: htpps://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/154

Castro, F (2005). *Competencias Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional*, recuperado de: htpp/www.eumed.net/libros - gratis/2005/lmr/7.htm

Comisión económica para América Latina. (CEPAL, 2010) *Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas*, Santiago: editorial de Naciones Unidas

Chávez, M. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: editorial Gasca

Chiavenato, I. (2007): *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7 ed.), México: McGraw-Hill.

Cook, R. (2003). *Consideraciones del Enfoque Cualitativo*. En Paz, E. (2015) *Investigación, Cualitativa en Educación; Fundamentos y Tradiciones*

Desler G. (1987) *Organización y administración*, México: Prentice Hall,

Dessler, G. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F: Pearson Educación S.A. de C.V.

Fred, D. (2008) *Conceptos de Administración Estratégica*, (11ed). México: Pearson educación.

Griffin, R (2011) *Administración* (10 ed.) México: editorial Cengage Learnig Editores

Gibson, A. (2003). *Liderazgo empresarial*. (1 ed.).Barcelona: Edim

Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación* (1ª ed.). México: RED tercer Milenio S. C

Gordo, A. Serrano, A. (2008) *estrategias y prácticas cualitativas de investigación social*, Madrid: Pearson educación

Gutiérrez, H. (2010). Calidad total y productividades, (3 ed.), México: McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4 ed.). México: McGraw Hill

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación (6 ed.). México: McGraw Hill

Islas, N. (2007*) administración de la pequeña empresa* (2 ed.) México: McGraw-Hill.

Jiménez, R. (1998). *Metodología de la investigación. Elementos básicos para la investigación clínica*. La Habana: Ciencias Médicas

Koontz, H., y Weihrich, H. (2002). Enfoques de *Administración, (6 ed.), México*: McGraw-Hill.

Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012*). Administración una perspectiva global y empresarial*. (14, ed.) México D.F: McGraw-Hill.

Maxwell, J. (1996) *Desarrolle el líder que está en usted*, Estados Unidos: Caribe

Moreno, H, Espíritu, R, Aparicio, Víctor, Cárdenas, Salvador (2009) Capacitación en las micro y pequeñas empresas, (vol. 9), multiciencias.

Mochón, F, Mochón, M Y Sáez, M. (2014) *Administración, Enfoque por competencias con casos Latinoamericanos. (1*ª ed*.)* México: Alfa omega

Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica. C*olombiana.

Paz, C., y Brenes, P. (2007). *Metodología de la investigación cuantitativa.* Compilación de textos y recursos de trabajo.

Pérez, G. (2002). Enfoque de la investigación cualitativa en. Hernández, (2006) Presupuestos, Metodológicos, Perspectiva Critico-Reflexiva. Modelos de Investigación Cualitativa en Educación Social y Animación Socio Cultural. Madrid: Narcea.

Ramírez, J. (2007). *El gerente Eficaz: los retos de la gerencia general* (1ª ed.), México: Panorama Editorial.

Reyes, J. (2001) *Administración una ventaja competitiva*, (4, ed.), México: McGraw Hill

Rivas, L. (2005). *Gestión Integral De Recursos Humanos.* México: Trillas

Rivas, J (2002) empresas, México: Trillas

Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Administración* (8 ed*.).* México: Pearson.

Rodríguez, J (2005): *Como aplicar la planificación estratégica a la pequeña y Mediana empresa*, (5, ed.), México: International Thomson,

Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal.* México: Thompson

Stogdill, M. (1999). *Teorías e investigaciones de liderazgo*, (4 ed.) Madrid: Edansa

Santos, J.C. (2010) "*Consecuencias de un pobre liderazgo en la empresa*" recuperado de: http://liredazgo.blogspot.com/2010/09/consecuencias-de-un-pobre-liderazgo-en.html

Sánchez, R. (2010). Microfinanzas en Honduras, REDCAMIF.

Thomas S, y Scott A. (2009) *administración una ventaja competitiva*, (4 ed.) México: McGraw-Hill.

Valenzuela, C. (2013) *Diagnóstico Sectorial de la MIPYME No Agrícola en Honduras*, proyecto BID.

Viveros, J. (2003) *Liderazgo, comunicación efectiva y solución de conflictos*, (1 ed.) Santiago, Oficina Internacional del Trabajo

Whetten, D y Cameron, k. (2011) *Desarrollo de habilidades directivas*, (8 ed.) México: Pearson Educación.

Zevallos, E. (2003) *Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina*, Revista de la CEPAL, (vol. 79),

Anexos

Anexo 1 Escala de Likert tipo 1

La presente escala será utilizada para el trabajo de campo de una investigación de tesis de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, con el objetivo de determinar la influencia del Desarrollo Gerencial sobre la Administración Eficiente de los Recursos de la Empresa de Servicios Múltiples y Financieros MARSO.

La información que proporcione será manejada de manera confidencial.
Profesión u oficio_____
Grado académico cursado_____
Estado civil_____
Puesto que desempeña dentro de la empresa_____

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de enunciados los cuales debe leer y marcar con una "X" la casilla que mejor represente su respuesta.

Evaluación de dirección	Muy en desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1. Influye la directiva en el logro de los objetivos planteados				
2. La directiva tiene una visión clara de lo que se quiere lograr en la empresa.				
3. La directiva toma en cuenta las ideas y sugerencias de las demás.				
4. La directiva verifica si se han cumplido las metas propuestas				
5. Las funciones son delegadas apropiadamente				
6. La directiva crea en el grupo un ambiente de compromiso				
7. Los miembros de la directiva practican los valores de la empresa				
8. Se comprende claramente la información que la directiva brinda.				
9. Todas conocen los objetivos que se desean alcanzar.				
10. Hay satisfacción al desarrollar las actividades planeadas.				
11. Se optimiza el talento y capacidades de los demás.				
12. Se siente valorado dentro de la empresa.				
13. Todas participan activamente en las actividades delegadas.				

14. Existe un ambiente agradable de trabajo en equipo.				
15. Los problemas que se presentan se solucionan de manera oportuna y rápida.				
16. Al solucionar problemas se busca el bien común.				
17. Todas las socias participan en el proceso de toma de decisiones.				
18. Las decisiones siempre van encaminadas al logro de los objetivos propuestos.				

Anexo 2 Escala de Likert tipo 2

La presente escala será utilizada para el trabajo de campo de una investigación de tesis de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, con el objetivo de determinar la influencia del Desarrollo Gerencial sobre la Administración Eficiente de los Recursos de la Empresa de Servicios Múltiples y Financieros MARSO.

La información que proporcione será manejada de manera confidencial.

Profesión u oficio_____

Grado académico cursado_____

Estado civil_____

Puesto que desempeña dentro de la empresa_____

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de enunciados los cuales debe leer y marcar con una “X” la casilla que mejor represente su respuesta.

	Muy en desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1. La planeación es una herramienta importante para el éxito de la empresa.				
2. Los objetivos que la empresa desea alcanzar están claramente definidos.				
3. La empresa tiene claro un plan de acción para lograr las metas propuestas.				
4. La empresa tiene estructurado el organigrama, líneas de comunicación y manuales de puestos.				
5. Todas las socias tienen asignada una función dentro de la empresa.				
6. La directiva aplica técnicas especiales de motivación para las socias.				
7. Las socias se desempeñan con eficiencia en las funciones asignadas.				
8. Cuando se desarrolla una actividad se evalúan los resultados obtenidos				
9. Se elabora la información financiera de manera clara y sistemática.				
10. Se realizan auditorias en forma periódica				

Anexo 3 Entrevista para grupo focal 1 (directivos 3)

Presentación de la entrevista

Buenos días, mi nombre es Sury Valladares estoy cursando una maestría en Educación para la Gestión Administrativa y Financiera en la UPNFM. Actualmente estoy realizando mi Tesis de grado como requisito de graduación de la misma.

El objetivo de la Tesis es Fundamentar a relación que existe entre el desarrollo gerencial y la administración eficiente de los recursos de la Empresa de Servicios Múltiples y Financieros MARSO en el municipio de Güinope departamento del Paraíso, los resultados de este estudio servirán como insumo para la elaboración de un programa de desarrollo gerencial para la mismas, es por ello que sus aportaciones son muy importantes y serán utilizadas con fines académicos.

La información brindada es confidencial, puede sentirse en confianza de expresar sus opiniones, Así mismo se le informa que la entrevista será grabada para facilitar el análisis de la investigación.

A continuación le haré una serie de preguntas que agradeceré responda lo más amplio posible.

1. ¿Por qué consideran importante la planeación en la empresa?
2. ¿Qué tan funcional considera la forma en que la empresa está organizada?
3. ¿Cómo describiría las características de una buena dirección?
4. ¿Qué procesos de control tiene la empresa para verificar que se cumplen los objetivos y metas planteadas?

Anexo 4 Entrevista para grupo focal 2 (demás socias 5)

Presentación de la entrevista

Buenos días, mi nombre es Sury valladares estoy cursando una maestría en educación para la gestión administrativa y financiera en la UPNFM. Actualmente estoy realizando mi tesis de grado como requisito de graduación de la misma.

El objetivo de la tesis es Establecer la relación que existe entre el desarrollo gerencial y la administración eficiente de los recursos de la Empresa de Servicios Múltiples y Financieros MARSO en el municipio de Güinope departamento del paraíso, los resultados de este estudio servirán como insumo para la elaboración de un programa de desarrollo gerencial para la mismas, es por ello que sus aportaciones son muy importantes y serán utilizadas con fines académicos.

La información brindada es confidencial, puede sentirse en confianza de expresar sus opiniones, Asimismo se le informa que la entrevista será grabada para facilitar el análisis de la investigación.

A continuación le haré una serie de preguntas que agradeceré responda lo más amplio posible.

1. ¿Cuál es la influencia que la directiva ejerce sobre las demás para que se logren los objetivos planteados?
2. ¿Cómo es la comunicación al interior de la organización?
3. ¿Qué determinan su motivación dentro de la empresa?
4. ¿Cuál ha sido su experiencia en el trabajo en equipo?
5. Cuando hay diversidad de opiniones o conflicto de opiniones, ¿cuál es proceso para solucionarlo?
6. ¿De qué manera las decisiones que se toman contribuyen a alcanzar los objetivos propuestos?

Anexo 5

Autorización de uso de Nombre y desarrollo de la investigación

Por medio de la presente, las socias de la empresa de Servicios Múltiples y Financieros MARSO autorizamos a la Licencia Sury Yolibeth Valladares Zelaya estudiante de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán de la Maestría en Educación para la Gestión Administrativa y Financiera utilizar el nombre de la empresa MARSO para fines académicos en su investigación y desarrollar el proceso de elaboración de la tesis que tiene como tema el desarrollo gerencial y la administración eficiente de los recursos.

Para los fines que la interesada convenga se extiende la presente autorización a los 15 días del mes de enero del año 2018.

_____

Firma y sello de la empresa