

**PLAN DE DESARROLLO GERENCIAL PARA LAS  
EMPRESAS PYMES DE EDUCACIÓN PRIVADA COMO  
ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO  
EMPRESARIAL DE PUERTO VALLARTA**

**Área de Investigación: Administración de Recursos Humanos**

**Elba Martina Cortes Palacios**  
Universidad de Guadalajara,  
Centro Universitario de la Costa  
cortes\_elba@hotmail.com

**Manuel Ernesto Becerra Bizarrón**  
Universidad de Guadalajara,  
Centro Universitario de la Costa  
mabebi9@hotmail.com

**Mercedes Rosario Castellón Palacios**  
Universidad de Guadalajara,  
Centro Universitario de la Costa  
mechys@hotmail.com

**XIX**  
**CONGRESO**  
**INTERNACIONAL**  
**DE**  
**CONTADURÍA**  
**ADMINISTRACIÓN**  
**E**  
**INFORMÁTICA**



Octubre 8, 9 y 10 de 2014 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración



## PLAN DE DESARROLLO GERENCIAL PARA LAS EMPRESAS PYMES DE EDUCACIÓN PRIVADA COMO ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE PUERTO VALLARTA

### Resumen

Las empresas denominadas PYMES están alcanzando cada vez más importancia en la economía de cualquier país, sin embargo estas unidades económicas enfrentan cada día diferentes adversidades y problemas que les impide crecer y consolidarse en el mercado. En el conjunto de PYMES en Puerto Vallarta llama la atención las empresas del sector de educación privada, que tienen una presencia cada vez más notoria con 45 unidades las cuales representan una importante fuente de empleo para la población. Como consecuencia de la falta de liquidez de las personas para sostener los pagos de las escuelas privadas en Puerto Vallarta por lo menos cada dos años cierran tres escuelas privadas en Puerto Vallarta, o se mantienen con escasos 10 alumnos, con lo que apenas cubren los gastos más elementales. La presente investigación tuvo como objetivo diseñar un plan de desarrollo gerencial para las empresas PYMES de educación privada en Puerto Vallarta, como estrategia de fortalecimiento empresarial. La investigación fue de corte cualitativo bajo un método deductivo, con alcance descriptiva de campo, no experimental y transeccional, La investigación arrojó que el administrador necesita desarrollar sus habilidades directivas en todo las dimensiones: técnicas, interpersonales y conceptuales, esto derivado de la falta de interés del mismo, además la empresa no les otorga capacitación en áreas administrativas, mayormente una vez al año enfocada principalmente a temas relacionados con la pedagogía, además que las habilidades conceptuales son llevadas a la práctica de forma limitada, el ejecutivo no participa activamente en el establecimiento de objetivos estratégicos por no involucrarse en la planeación de los mismos. Por lo anterior el objetivo del plan de desarrollo gerencial fue ofrecer una guía a los dueños de empresas de educación privada de Puerto Vallarta para el diseño y planeación del proceso de capacitación de los administradores para su desarrollo gerencial.

**Palabras claves:** Habilidades directivas, PYMES, administrador, Capacitación



## PLAN DE DESARROLLO GERENCIAL PARA LAS EMPRESAS PYMES DE EDUCACIÓN PRIVADA COMO ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE PUERTO VALLARTA

### Introducción

Todas las empresas son creadas para alcanzar objetivos que permitan beneficiar a la sociedad, inversionistas y participantes del negocio, para lógralo necesitan activos físicos, humanos, financieros y tecnológicos, sin embargo las personas son consideradas como el activo principal e importante dentro de las organizaciones, pues son ellos quienes se encargan de la operación de la empresa en entornos de competitividad. Derivado de la importancia del activo humano, es necesario que éste se desarrolle en ámbitos dinámicos, tanto profesional como individualmente, por lo que es necesario que la empresa donde trabaje cumpla con estas expectativas de desarrollo. Las empresas grandes han apostado por la capacitación y desarrollo de sus empleados para crear una capital intelectual que les permita diferenciarse de la competencia, sin embargo son en las PYMES (pequeñas y medianas empresas) donde existen problemas en esta área, las cuales no invierten en el desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas y cambio de actitud de sus empleados.

La PYME representa las unidades de mayor valor económico para los sectores productivos de los países, aunque en estas se concentre el menor rango de capital, sin embargo cuando las economías enfrentan problemas de crecimiento o de desarrollo, son éstas unidades las que atraen la mayoría de los desempleados. Las empresas en México en su gran mayoría están constituidas con las llamadas MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas) las cuales, según datos del último censo (INEGI, 2012) representan el 99.8% de las empresas que se encuentran en el país, mismas que son una importante fuente de empleo ya que otorga trabajo al 78.5% de la población y contribuyen al Producto interno bruto con el 52%.

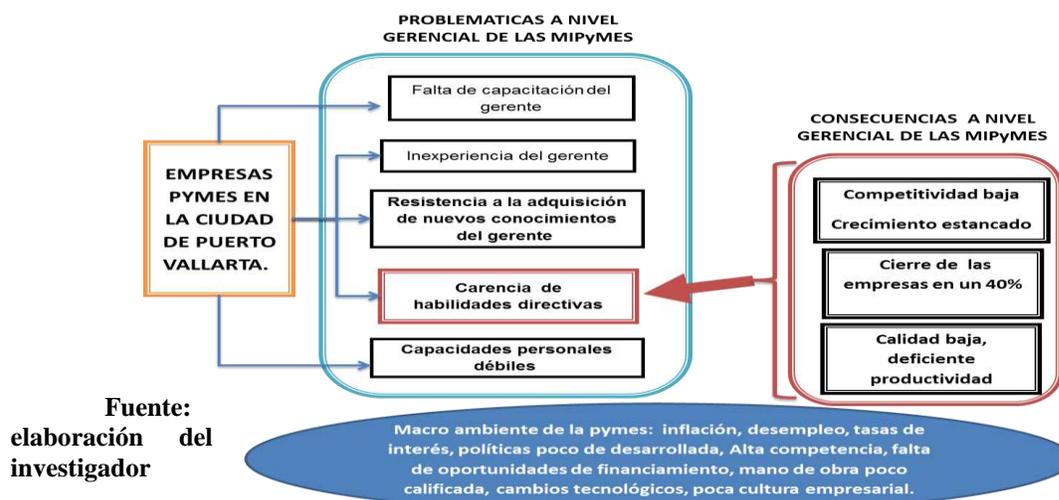
La existencia de estas empresas es importante porque cubren las ineficiencias del gobierno de proveer a la sociedad de trabajo que ayuden a elevar su nivel de vida.

Según datos tomados del INEGI (2012) para el año 2011 existían 5, 144,056 de las cuales la cantidad de 5, 041,175 corresponden a las micro, pequeña y mediana; Si se compara con el censo económico del 2004 en donde existían 4, 290,108 en tan solo 5 años se abrieron 751,067 nuevas MIPYMES en todo el país, datos que permiten identificar la constante motivación de la sociedad por ser propietario de un negocio. De acuerdo a la organización México Emprende, (2013) la mayoría, son de capital intensivo y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía. Por otro lado están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión, a lo que solo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento. Así mismo para Anzola, (2010) las describe como aquella entidad económica operada y poseída en forma independiente, y no ser dominante en su campo de operación. Este concepto lleva a contemplar a este tipo de empresas como de un solo dueño, operado por el mismo y además que no tenga un liderazgo en el mercado en que participa. Son muchas las aportaciones que brindan las MIPYMES en México, sin embargo cabe señalar los obstáculos que tienen que enfrenar para asegurar la permanencia.



En el caso de las PYMES según datos del INEGI, (2013) de cada diez empresas que se abren de este tipo, 1 cierra entre los primeros seis meses de vida, el 65% desaparece a los dos años de creadas y solo el 25% sobreviven con poca posibilidades de desarrollo (Hernandez, 2007). Un factor que contribuye a esta problemática son las políticas que el gobierno implementa, entre las que se encuentran, una política fiscal que no promueve el desarrollo, poco financiamiento, tasas de interés poco competitivas, falta de apoyos e incentivos y la globalización (González, 2000). Las empresas transnacionales que se establecen cada vez más en México y el comercio informal; este último está poco controlado en México, afectan de forma significativa a las PYMES, sin embargo, es en el recurso humano donde las PYMES tienen su principal problema, empezando por la falta de habilidades administrativas del dueño (Anzola, 2010) o de la persona que se encuentra en este puesto (administrador o gerente). La inexperiencia, la falta de capacitación, los lazos que lo une con el propietario, además del poco interés por la preparación por considerarlo inútil, provocan que la administración se lleve a cabo de manera empírica, es decir con pocos conocimientos y capacidades para asegurar el éxito de su empresa, esta problemática se representa en la siguiente figura:

**Figura 1 Problemática y ambiente interno de las PYMES**



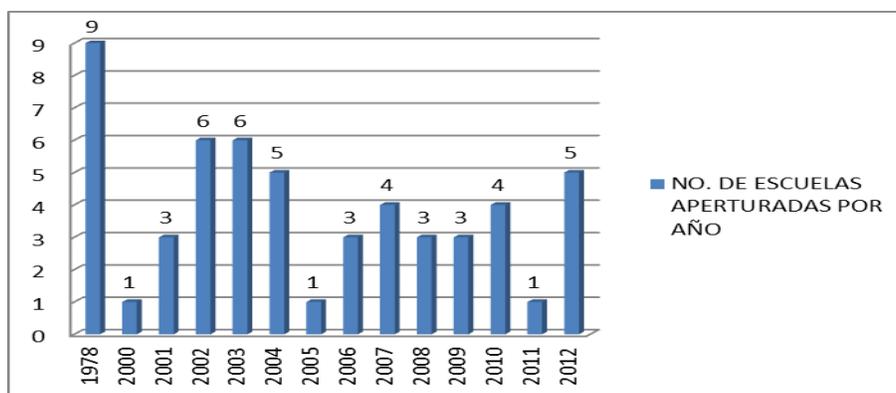
### Problema de investigación

La problemática anteriormente descrita de la PYMES en general se vive en Puerto Vallarta, en un estudio denominado El perfil de la microempresa en Puerto Vallarta Domínguez (2010), se especifica que los problemas de la PYME que originan el fracaso de las mismas en esta ciudad se deben principalmente al poco acceso al financiamiento, de la asistencia técnica, desconocimiento de clientes potenciales y poco entrenamiento de su gente.

Además, hace énfasis de forma especial en la falta de conocimientos y habilidades técnicas para aplicar los procedimientos adecuados a cada función administrativa, lo anterior, indica que la falta de habilidades directivas provoca la incompetencia del gerente o bien del administrador, atribuyéndole el 40 % de la quiebra de este tipo de negocios. Aunando a lo anterior (Rodríguez Valencia, 2007) expone que la incapacidad de los gerentes para

resolver los problemas que se les presentan a diario en las PYMES impide contar con una visión a largo plazo para lograr el crecimiento y permanencia de la organización. En el contexto general de las PYMES en Puerto Vallarta, llama la atención las empresas del sector de educación privada, que tienen una presencia cada vez más notoria en la ciudad como empresa pequeña, las cuales representan una importante fuente de empleo para la población Vallartense. El crecimiento de este grupo de empresas surge debido a que la educación pública no cubre la demanda total de la población, ni en cantidad, ni en calidad y diversidad de servicios. Estas empresas de educación privada son autorizadas por las Secretarías de Educación Pública, tanto a nivel Estatal como Federal, con objetivos adicionales y propios. (Torres Septién, 1997) independientemente del presupuesto del país e impuestos de la sociedad, pero si gozan de ciertas libertades, teniendo como propósito principal la de aumentar el nivel y calidad de la enseñanza y por ende de la vida misma. Según datos obtenidos del padrón de licencias del H. Ayuntamiento de Puerto Vallarta a inicio del 2013 estaban en operación 54 escuelas privadas registradas ante este organismo de forma legal en la ciudad, de estas en 1978 inician 9, y a partir del 2000 hasta finales del 2012, se generó un incremento acumulado de 45 Escuelas Privadas, dando un total de 54 escuelas registradas ante padrón y licencias del Municipio, gráfica 1.

**Gráfica 1 Escuelas privadas en Puerto Vallarta**



**Fuente:** Datos tomados de padrón y licencias de H. Ayuntamiento de Puerto Vallarta.

Como se puede observar en la tabla 2 la matrícula de estas empresas se encuentra principalmente en el nivel primario con 3,531 alumnos y en los bachilleratos tecnológicos el menor con tan solo 27. Es necesario destacar que estas cifras dadas por la DERSE (Delegación regional de la Secretaría de la Educación Costa Norte) consideran cada escuela por nivel, así una escuela que ofrece los tres niveles básicos estará registrada 3 veces.

Tabla 2. Escuelas privadas registradas ente la secretaria de educación Jalisco.

NIVEL EDUCATIVO	ESCUELAS PRIVADAS	ALUMNOS	DOCENTES
Educación inicial	7	871	8
Preescolar	44	1444	122
Primaria	32	3531	142
Secundaria	20	1314	206
Bachillerato tecnológico	1	27	9
Bachillerato general	12	877	159
Capacitación en el trabajo	14	248	17
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>8312</b>	<b>663</b>

Fuente: Delegación regional de la Sria. de la Educación Costa Norte cobertura 2012- 2013 (SEP, 2013)

Sin embargo la matrícula de escuelas privadas se ha visto afectada, reflejando una baja considerable. Los diversos problemas económicos han dificultado que las personas puedan pagar una educación privada, por lo que las empresas de educación privada han tenido que enfrentar de diversas formas las dificultades que el mercado vallartense ha presentado.

Como consecuencia de la falta de liquidez de las personas para sostener los pagos de las escuelas privadas en Puerto Vallarta, la Lic. Leticia Guillen Jiménez, Jefa del Departamento de Estadísticas de la Delegación de la Secretaria de Educación Costa Norte, señala que por lo menos cada dos años cierran tres escuelas privadas en Puerto Vallarta, o que se mantiene con escasos 10 alumnos, con lo que apenas cubren con los gastos más elementales” (Jimenez, 2013).

Considerada una PYME las empresas de educación privada enfrentan los problemas generalizados para este tipo de empresas, siendo la falta de habilidades directivas de las personas que dirigen las empresas de educación privada una de las principales causas marcadas por los expertos y autoridades que monitorean este sector. Por lo anterior surge la siguiente pregunta de investigación, ¿Cuáles estrategias de desarrollo gerencial pueden ser implementadas para el desarrollo de habilidades directivas en los actuales administradores de las empresas PYMES de educación privada en Puerto Vallarta como alternativa de fortalecimiento empresarial? por lo anterior la presente investigación tuvo el siguiente objetivo general.

### Objetivo general.

Diseñar un plan de desarrollo gerencial para las empresas PYMES de educación privada en Puerto Vallarta, mediante el análisis de las principales habilidades directivas con las que cuenta el administrador como estrategia de desarrollo empresarial.

### Revisión teórica

Las empresas con el tiempo han sufrido diversos cambios y han evolucionado a la par del ser humano y sus necesidades, estas ya no son las mismas, ni operan de igual forma que hace 20 años, la figura del administrador también se transformó al igual que su trabajo dentro de las organizaciones, para comenzar a comprender de una forma más sencilla el papel que juega en la actualidad la figura del administrador. En la teoría de la gerencia



científica clásica, la administración es considerada de aplicación universal, es decir, que solo hay un camino para administrar todas las organizaciones independientemente del tipo de empresa que sea. En la gerencia administrativa se encuentran como sus principales teóricos a Henry Fayol, Harold Koontz y Cryill O'Donnell, Garza (2000). En esta teoría el administrador requiere alcanzar el éxito dentro de su cargo dentro de la organización que administra (Del Castillo, 1992).

La teoría de las relaciones humanas aborda el papel de las personas dentro de las organizaciones, así como también su interrelación entre ellas y las consecuencias de la misma para el logro de las metas, tanto individuales como en equipo, y por ende el de la misma empresa. En lo que respecta al papel del administrador bajo este enfoque, él tiene que preocuparse además de los recursos materiales dentro de una organización, de los trabajadores como el recurso más importante, por lo cual tiene que considerar sus opiniones, sus sentimientos, y propiciar un ambiente agradable para que trabajen, ya que esto repercutirá en el buen desarrollo de sus actividades hacia al éxito de la organización.

Asimismo, la teoría de la gerencia interactiva, considera como el elemento más trascendental de las empresas la figura del gerente, el cual tiene como principal tarea coordinar la cooperación entre todos los departamentos de una empresa para lograr el éxito de las metas organizacionales, por lo cual se debe de capacitar a las personas idóneas para este puesto, pues de ellos dependerá los óptimos resultados en la producción u operación, así como el éxito o el fracaso de la misma. El gerente es lo más importante para la empresa, por encima de los demás recursos (Del Castillo (1992). La escuela de la gerencia interactiva plantea una forma de pensamiento administrativo basada en la superioridad de la figura del gerente sobre cualquier otra figura dentro de una organización. El gerente se construye así como el único individuo capaz de hacer que una organización alcance éxito. Al convertirse el gerente en la figura central de la organización, este se obliga necesariamente a buscar primeramente estrategias para garantizar la existencia de gerentes competitivos, por lo que la organización requiere hacer que uno de sus objetivos se centre en el desarrollo de gerentes por lo que la capacitación y adiestramiento se convierte en imperativo fundamental.

En este enfoque teórico las habilidades directivas se clasifican según Robbins & Coulter, (2005), Chiavenato, (2006) y Madrigal (2009) en tres tipos: habilidades técnicas, que son los conocimientos y competencias en un campo especializado por ejemplo conocimientos de computación, de contabilidad, de manufactura, es decir de su puesto en específico. En segundo lugar habilidades de trato personal entendida como la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto individualmente como en grupo, y por último habilidades conceptuales, identificada como la capacidad de pensar y conceptuar situaciones abstractas y complicadas. Esta clasificación hace relevancia a tres grandes grupos de habilidades con la que debe contar un gerente para manejar los recursos de la empresa y tener la capacidad e inteligencia para enfrentar los problemas relacionado con la organización en su interior y exterior.



Para Harold,(1999) las habilidades directivas se clasifican en cuatro grupos: habilidades técnicas, habilidades humanas, habilidades de conceptualización y habilidades de diseño. Este autor comparte integra una cuarta habilidad más que los autores antes mencionados, ya que para el primero se ejerce la habilidad para detectar un problema y después para diseñar la estrategia para resolverlo. Otra calificación ha sido expuesta por S. Bateman & Scott A,(2001), donde se identifican las habilidades técnicas, habilidades conceptuales, habilidades para la toma de decisiones, habilidades interpersonales y de comunicación. En esta clasificación se incorpora la palabra liderazgo y comunicación como otras habilidades de los gerentes.

En este mismo orden de ideas para el desarrollo gerencial se han desarrollado una serie de modelos para el desarrollo de programas de capacitación como el de Rivas (2005) el cual establece un plan de formación para todo trabajador, en este establece como primer paso la planeación de la capacitación, donde se debe adecuar los objetivos con la estrategia de negocios previamente establecida por la alta dirección, determinar si existen los medios necesarios para alcanzar los resultados planteados, que cubra realmente la capacitación las necesidades diagnosticadas con anterioridad. Como segundo paso se diseña el programa de capacitación con los elementos, tales como: objetivos, material, participantes, lugar donde se deberá impartir, cuánto durará, los métodos a seguir, entre otros. Después de lo anterior el tercer paso señala la puesta en marcha del programa capacitación, y como último paso la evaluación que permite medir el éxito de la capacitación con los resultados obtenidos incluidos los que se produjeron de manera indirecta.

Otro modelo importante es el de Rodríguez,(2007) que consta de cuatro pasos similares al primero, sin embargo su metodología está más clara, haciéndole entendible para cualquier persona, el primer paso del proceso de capacitación consiste en detectar las necesidades de conocimientos y destrezas de un área, de un trabajador o de los puestos altos como los gerentes, dentro una empresa, con el fin de determinar en donde se requiere capacitación para aumentar la productividad organizacional. Las necesidades de capacitación pueden ser detectadas si de manera consistente los empleados no alcanzan los objetivos de productividad, esto podría ser una señal de que se requiere capacitación, asimismo si las organizaciones reciben una cantidad excesiva de quejas de los clientes eso podría sugerir una capacitación inadecuada y por medio de una auditoria o diagnóstico a nivel de la organización, de las tareas y de las personas. Por ultimo otro modelo de capacitación específico para el desarrollo de conjunto de competencias esenciales que inciden en la calidad de servicios de educación privada, la eficiencia, la satisfacción del cliente y el mejoramiento continuo de los niveles gerenciales, es el modelo de capacitación del recurso humano del SUAGM muestra (Ferrer, 2007) que describe detalladamente las competencias interpersonales y tecnológicas que los administradores desarrollarán a corto, mediano y largo plazo para el mejor desempeño de sus funciones figura 2.



**Figura 2. Modelo de capacitación del recurso humano Orientado al Desarrollo y Fortalecimiento de Competencias Esenciales.**



**Fuente:** Universidad de Ana G. Méndez (SUAGM) documental (Ferrer, 2007) pág. 5.

Este modelo contempla las competencias a desarrollar para cada empleado según el nivel jerárquico en que se encuentre dentro de la organización, además de las competencias tecnológicas e interpersonales como parte fundamental para temas de capacitación. El proceso a de puesta en marcha de este modelo consta de cinco pasos; encuesta de necesidades, diseño de los objetivos de capacitación, modelo de competencias y los componentes medulares, y por ultimo del sistema de evaluación de desempeño.

### Metodología.

La investigación fue de corte cualitativa, ya que solo se buscó analizar las habilidades directivas de los administradores en sus características, atributos y percepción sobre el desarrollo de las mismas, por lo que el tratamiento de la información solo fue descriptivo, sin pretender someterla a una evaluación o a un análisis estadístico. El método que se siguió fue deductivo, ya que se analizó la perspectiva teórica de las habilidades, desde las teorías que las sustentan, hasta los modelos que aportan los elementos para la propuesta. El tipo de investigación fue de alcance descriptiva de campo no experimental, ya que no se manipularon variables, solo se analizaron en su forma natural para identificar el grado de desarrollo de habilidades y a partir de lo anterior desarrollar la propuesta. Así mismo fue transaccional porque solo se tomaron datos en un momento de la investigación, sin buscar la comparación de datos a través del tiempo.

El universo fueron las PYMES de educación privada de la ciudad de Puerto Vallarta Jalisco integrado por 54 escuelas de educación privada, de acuerdo a registro del padrón y licencia de Puerto Vallarta con una muestra probabilística, para población finita, aleatoria con 54 escuelas de educación privada, calculadas con un nivel de confianza de 95% y con un margen de error del 5% se determinó que la muestra a analizar será de 48 unidades. Para

esta investigación la técnica de recolección fue una encuesta, dado que se requirió un acercamiento más personalizado con los encuestados, la encuesta estuvo integrada por 32 reactivos derivados de las dimensiones de las habilidades directivas presentadas en la tabla siguientes y validadas mediante un focusgrup con expertos.

**Tabla 2. Habilidades incluidas en el instrumento de campo para su análisis**

Variable	Dimensiones	Indicadores
<b>Habilidades directivas</b>	Técnicas	Especialización en un área
		Métodos
		Técnicas relacionadas a una terea especifica
		Procesos
	Interpersonales	Trabajo en equipo
		Motivación
		Liderazgo
		Comunicación
		Manejo de estrés
	Conceptuales	Negociación
		Toma de decisiones
		Administración Estratégica.

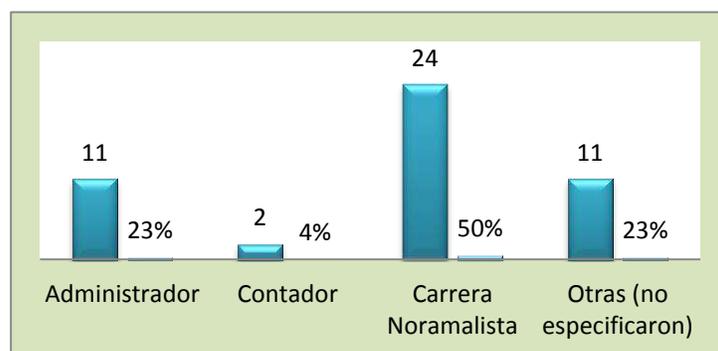
Fuente: Elaboración del investigador con base a diferentes autores

## Resultados

Una vez realizada el trabajo de campo se obtuvieron los siguientes resultados, se encontró que los administradores de las empresas de educación privada en Puerto Vallarta están en un rango de 30 a 50 años de edad predominando el sexo femenino, la mayoría de los administradores poseen un nivel académico de licenciatura con el 75%, seguido por maestría con el 19 % y en último lugar los que cursaron únicamente el nivel preparatoria con 6%. Cabe señalar que ninguno de los directores tienen doctorado. En la gráfica 2 se identifica claramente que un 50% tiene carrera normalista, seguidos por carreras referentes a la administración con el 11%, y en el último lugar se encuentra los directivos que tienen una carrera de contador con un 4%.



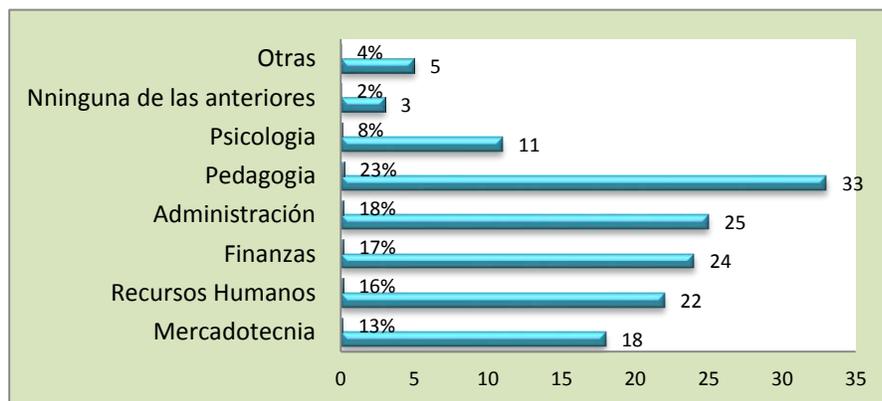
**Grafica 2. Carrera o profesión de los gerentes de las escuelas privadas.**



**Fuente:** Elaboración propia

Las áreas preferentes para capacitarse por parte los directivos son las relacionadas con la pedagogía con un 23%, el mayor porcentaje de esta pregunta, seguidas con un 18% administración, finanzas con el 17%, los recursos humanos cuentan con el 16%, un poco más abajo de los porcentajes se encuentran la área de la mercadotecnia con 13 %, y en el último lugar está todo lo referente a la psicología con el 8 % gráfica 3.

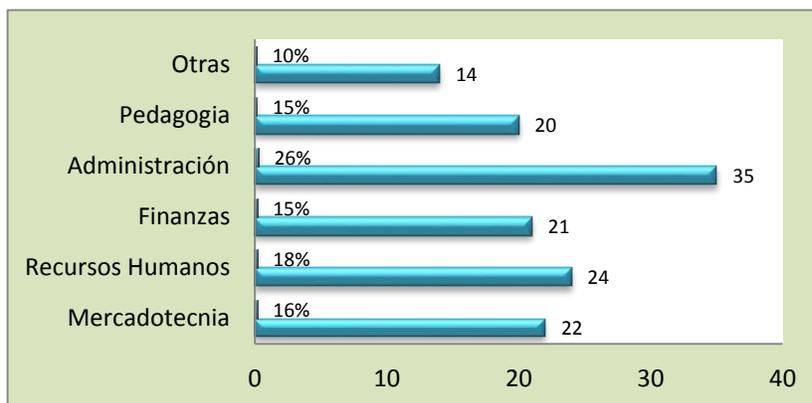
**Grafica 3. Áreas de preferencia para capacitarse por parte de los directivos.**



**Fuente:** Elaboración propia

Las áreas que ellos consideran necesarias para realizar con eficiencia su trabajo y elevar su productividad, están reflejadas en la gráfica 4. Con el mayor porcentaje del 26 % es la administración seguida de recursos humanos 18 %, mercadotecnia 16%, finanzas y pedagogía 15%. Lo directivos se actualizan cada año un 43%, después cada seis meses con 34%, seguido por un 18% que lo hace cada tres meses y en último lugar con el 5% se capacita cada 3 años. Cabe aclarar que este tiempo es para la capacitación en todas las áreas no solamente administrativas.

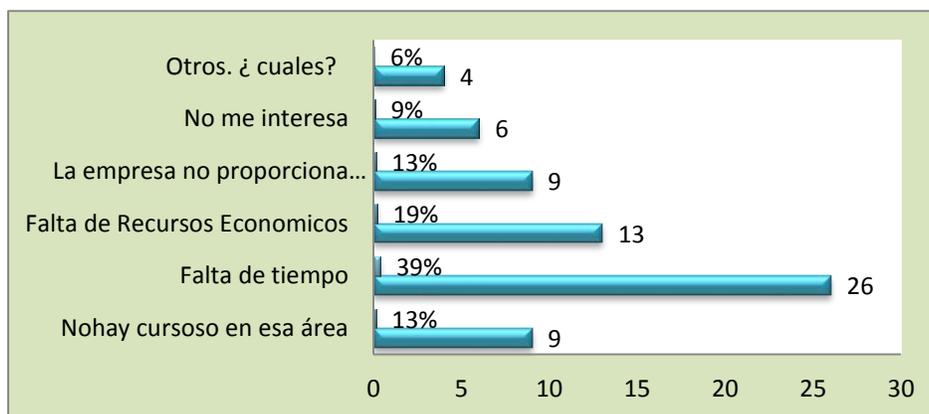
**Grafica 4 Áreas en que los administradores consideran necesario capacitarse**



**Fuente:** Elaboración propia.

En la gráfica 5 destaca con un 39 % la falta de tiempo es el principal obstáculo para capacitarse, seguido con el 19 % la falta de recursos económicos, además con un empate del 13 % se encuentra que la empresa no proporciona cursos en esas área y la dificultad para encontrar cursos en áreas administrativas, quedando en los últimos lugares el motivo de que nos les interesa capacitarse con el 9 % y otros motivos con el 6 % no especificando cuales.

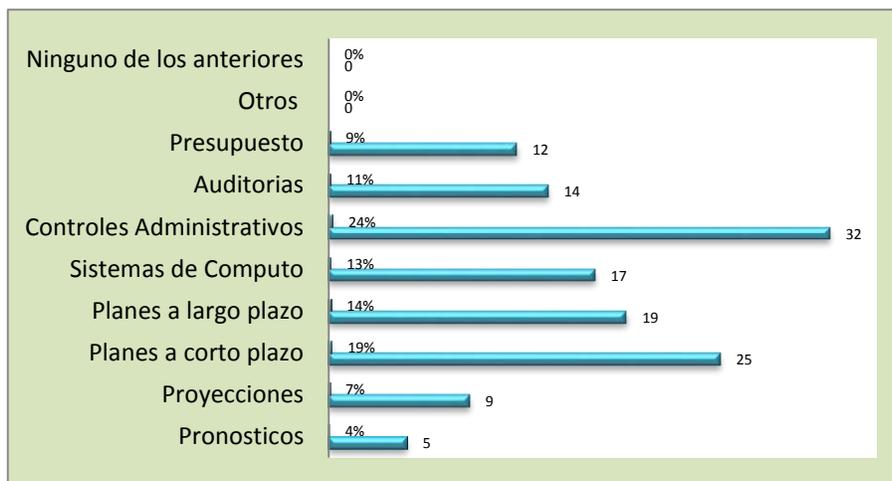
**Grafica número 5. Obstáculos principales que impiden la capacitación en áreas administrativas.**



**Fuente:** Elaboración propia

En lo que corresponde a las habilidades técnicas las principales técnicas administrativas que utilizan actualmente los administradores para llevar a cabo su trabajo son los controles administrativos son las técnicas que aplican con más prioridad en esta tipo de empresas con un 24%, después la formulación de planes a corto plazo con 19%, seguida por los planes a largo plazo con 14% y sistema de cómputo con 13%. Respecto a las técnicas con menos aplicación se encuentra auditorias con 1%, presupuestos 9%, proyecciones 7% y pronósticos, es decir las referentes al área de finanzas gráfica 6.

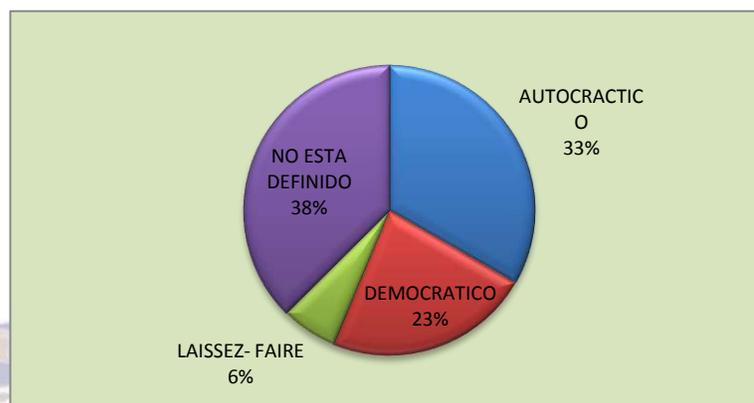
**Gráfica 6. Técnicas administrativas más aplicadas por los administradores.**



**Fuente:** Elaboración propia

En lo que respecta a las habilidades interpersonales solo el 54% de los directivos encuestados ejercen acciones orientadas solo a administrar la operación de su empresa sin practicar un liderazgo entre sus empleados y las personas que lo rodean. Mientras que el 31% tiene a ejercer un liderazgo más claro entre sus acciones diarias en su puesto de trabajo referente al cumplimiento de los objetivos. Y en último lugar con el 15% no define bien lo que implica liderar una empresa de solo administrarla. El estilo de liderazgo no está definido por los administradores tiene rasgos de los tres o ninguno de ellos, seguido por el liderazgo autocrático con el 33%, democrático con 23% y por último Laissez-Faire gráfica 7. Además de lo anterior en la tabla 3 se muestra en resumen los resultados de los indicadores de las habilidades humanas que han desarrollado y aplican los administradores.

**Gráfica 7. Estilos de liderazgo de los administradores.**



**Fuente:** Elaboración propia.

Tabla 3

Motivación.	La motivación esta estimulada por los factores típicos de motivadores, entre ellos destaca el sueldo equitativo, retroalimentación de la información, es decir se estimula al empleado con retroalimentación de las cosas que hace bien y mal, sin tomar en cuenta otros factores como el diseño de un puesto de trabajo atractivo. Este tipo de motivadores solo les genera un comportamiento que para ello es importante el reconocimiento por parte de sus jefes y sentirse los mejores, sin aportar a los objetivos generales, además solo con incentivos individuales el empleado desempeñan mejor su trabajo.
Trabajo en Equipo	En lo que respecta al trabajo en equipo, los administradores esta habilidad les han generado mejorar la comunicación entre sus empleados y mejorar su productividad.
Comunicación	Entre las principales barreras que impiden que se lleve a cabo una comunicación efectiva se encuentran los referentes a impedimentos personales, es decir malos hábitos de escucha, valores, sentimientos, incluso de impedimentos físicos, tanto del emisor como el receptor. Sin embargo el administrador solo sabe escuchar y guardar silencio entre situaciones complejas, dejando por un lado la habilidad de dar órdenes a su personal y corregirlo cuando se comete un error.
Manejo del estrés	Los administradores están sometidos a una carga de trabajo que repercute en su salud, por medio del estrés al experimentar síntomas frecuente de dolor de cabeza, fatiga crónica, problemas estomacales, poca energía, lo que provoca un comportamiento agresivo, mostrándose intranquilos, con olvidos, ansiedad y depresión, esto derivado de no manejar correctamente su tiempo. Todo esto provoca que los administradores se ausenten de su puesto de trabajo y poco compromiso ante su empresa.
Tipos de negociador	El estilo de negociador está orientado al ceder en ocasiones, cuando el administrador no puede hacer frente a los conflictos.

En tercer lugar las habilidades conceptuales la estrategia que más utilizan estas empresas para generar una ventaja competitiva está dada en primer lugar por la diferenciación de su servicio ante otras empresas similares con un 56%, seguida por liderazgo en costos con 26% y en último lugar se enfocan a un nicho de mercado en especial con el 18%. Las habilidades conceptuales son aplicadas para establecer metas en primer lugar con 30% como parte de la planeación más activa y con participación directa del administrador, seguida por la formulación de las estrategias 30%, descripción de la visión con 21% y descripción de la misión 17%.



**Grafica 8. Participación del administrador en la planeación de su empresa.**

**Fuente:**Elaboración propia

Con la anterior información se identifica que las habilidades conceptuales son llevadas a la práctica de forma limitada, el ejecutivo no participa activamente en el establecimiento de objetivos estratégicos por no involucrarse en la planeación de los mismos. Por lo tanto se concluye que el administrador necesita desarrollar sus habilidades directivas en todo las dimensiones: técnicas, interpersonales y conceptuales, esto derivado de la falta de interés de él mismo, además la empresa no les otorga capacitación en esa área administrativa y la capacitación se lleva a cabo una vez al año enfocada principalmente a temas relacionados con la pedagogía.

**Propuesta:** Plan de desarrollo gerencial para administradores de empresas de servicios de educación privada en Puerto Vallarta

**Objetivo general:** Ofrecer una guía a los dueños o empresarios de empresas de educación privada de Puerto Vallarta para el diseño y planeación del proceso de capacitación de los administradores de empresas de educación privada para su desarrollo gerencial.

**Diagnóstico de necesidades:** Con base en el diagnóstico la tabla siguiente concentra las habilidades directivas que los administradores de escuelas privadas necesitan desarrollar por medio de la capacitación

Habilidades por desarrollar	Observaciones.
Técnicas. Áreas: financieras	Las áreas de oportunidad en desarrollo de métodos y técnicas son: Elaboración de estados financieros, Presupuestos de efectivos, Razones financieras. Técnicas y métodos para desarrollar habilidades directivas.
Interpersonales :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Comunicación.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Manejo de estrés</li> <li>• Motivación</li> </ul>
Conceptuales.	Técnicas y modelos para el manejo del proceso de toma de decisiones Y Administración estratégica.

### Políticas de capacitación:

- Se debe establecer de forma permanente un programa de capacitación y desarrollo
- Se debe vigilar el desarrollo profesional del administrador y personal docente mediante capacitaciones de calidad siempre de acuerdo a las necesidades detectadas.
- Se debe crear un área especial que intervengan directamente de capacitación.
- Se debe consensar el financiamiento requerido para capacitar al personal, cuando este se requiera, será deber de la organización proporcionar los medios para el desarrollo personal del empleado.

**Diseño del programa de capacitación:** La propuesta de los cursos contiene el siguiente formato para describir los siguientes datos. nombre de la empresa, número de participantes, nombre del capacitador, temas a impartir, fecha, lugar y si existiera un costo, aunque en este apartado será necesario que sea cubierto por parte de la empresa, además de lo anterior se establece lo más claro posible los temarios a impartir, el tiempo de duración , las formas de evaluar, el material técnico y humano que se necesitaran, todo esto con el fin de persuadir al empleado para que acepte la capacitación como algo que le beneficiara en su carrera profesional y no solo como obligación por parte de la empresa.



<b>Nombre del curso</b>		Planeación financiera
<b>Objetivo general</b>	Comprender los conceptos, herramientas y metodologías financieras para la toma de decisiones que afectan la actividad (corto plazo) y la estructura (largo plazo) de una organización.	
<b>Método de capacitación</b>	<b>Diplomado en dos partes.</b> <b>Simulación de negocios.</b>	
<b>Contenido temático</b>		
<b>Temas</b>		
<b>1. Introducción a las finanzas de las organizaciones (6 horas)</b>	1.1. Objetivos financieros que persigue una organización 1.2. Criterios empleados en la toma de decisiones financieras 1.3. El enfoque de sistemas como una forma de analizar la función financiera dentro de las organizaciones	
<b>2. Planeación financiera (12 horas)</b>	2.1. Definición y objetivos 2.2. Herramientas de la planeación financiera 2.3. La información y el análisis financiero 2.3.1 Contabilidad financiera 2.3.2 Principios básicos de contabilidad 2.3.3 Estados financieros 2.3.4 Análisis financiero 2.3.5 Razones financieras 2.3.6 Estado de cambios en la posición financiera 2.3.7 Flujo de efectivo	
<b>3. Administración financiera (9 horas)</b>	3.1 Administración de capital de trabajo 3.2 Valuación de activos 3.2.1 Valor actual neto 3.2.2 Presupuesto de capital 3.2.3 Riesgo 3.3 Inflación 3.4 Costo de financiamiento	
<b>4. Planeación financiera de las utilidades en el corto plazo. Decisiones que afectan la actividad de una organización (12 horas)</b>	4.1 Los modelos: conceptos, tipos y utilidad en las organizaciones 4.2 El modelo de estructura e índice de eficiencia 4.3 El modelo de contribución marginal 4.4 El sistema de equilibrio y su empleo en la toma de decisiones 4.5 Determinación del índice de sensibilidad 4.6 La utilidad por acción en la determinación del punto de equilibrio	
<b>5. Planeación financiera de la utilidades en el largo plazo (9 horas)</b>	5.1 El propósito financiero de la organización 5.2 La formulación de presupuestos de una organización 5.3 La evaluación de inversiones de largo plazo 5.4 Cálculo del flujo de efectivo 5.5 Cálculo del costo de capital 5.6 Análisis para determinar la sensibilidad de la rentabilidad de largo plazo	
<b>Hrs: 30</b>	<b>No .min.3 max.10</b>	<b>Recursos</b>

### Recursos para implementación del plan

Físicos	Fisiológicos	Humanos
Materiales Mesas de trabajo Útiles de oficina (lápices, lapiceras, borrador, carpetas, etc.). Equipo de cómputo. Equipo de multimedia y tecnología, computadoras portátiles (incluyendo internet si fuera necesario). Materiales educativos (libros, manual del participante, material de estudio, diplomas o constancias, etc.) Instalaciones. En la instalación se debe tener en cuenta la iluminación, ventilación, baños, sillas, mesas, y todos los muebles necesarios para la impartición del curso.	Considerar las comidas principales (desayuno, comida y cena, dependiendo el caso) de los participantes y de todos los miembros involucrados, si será necesario hospedarlos para su descanso	Participantes, los expositores, los facilitadores que participan en el curso de capacitación, personal de apoyo y logística.

**Presupuesto:** Una vez Identificado el recurso necesario para la implementación de los cursos de capacitación forzosamente implicara un gasto que la empresa deberá desembolsar para que posteriormente se convierta en una inversión reflejada en el crecimiento de su capital humano a un mediano plazo. La capacitación rebase por mucho los beneficios brindados a comparación de lo invertido en ella, el presupuesto debe incluir los gastos



salariales y gastos directos de capacitación. Con esta información se debe identificar el gasto promedio por trabajador en capacitación y gasto promedio por hora de capacitación.

**Evaluación:** La evaluación se realizará por medio del siguiente cuestionario y tiene como objetivo evaluar la Actitud, compromiso, integración y pertenencia así como mejoras en su desempeño y desarrollo personal adquiridos durante su capacitación, por lo que le solicitamos su valiosa participación, ya que esto permitirá a la empresa tomar las medidas pertinentes para una mejora continua de la capacitación que ofrece a sus colaboradores.

1. ¿Qué efectos o cambios provocó la capacitación en ti?	a) Me siento motivado y dispuesto a realizar mis tareas. b) No siento ningún cambio c) No me siento confiado en aplicar lo aprendido en mi vida d) Otra (Especifique): _____
2. ¿Has aplicado en la vida diaria los conocimientos adquiridos en tu capacitación?	a) Continuamente b) Pocas Veces c) Nunca
3. ¿En qué otras áreas te ayudo la capacitación dentro de tu entorno?	Personal____ Familiar____ Laboral _____
4. Ahora que has obtenido estos conocimientos, ¿sientes que tu nivel de compromiso personal, familiar y laboral se incrementó?	a) Sí hubo un compromiso de mi parte b) Me comprometí parcialmente c) No me siento comprometido
5. ¿Consideras que con la capacitación adquirida el nivel de seguridad y confianza en ti mismo incrementó?	Totalmente____ Medianamente____ No se incrementó____ Por que _____

## Conclusiones.

Como conclusión de la presente investigación en primer lugar se logró el objetivo general, que fue la elaboración de un plan de desarrollo gerencial enfocado a los administradores de empresas de educación privada en Puerto Vallarta, dicho plan solo llegó al desarrollo y no a la implementación, que puede ser parte de otra investigación en la que se pueden evaluar los resultados. En cuanto a lo que refiere a la capacitación se llega a la conclusión que la teoría existente así como los modelos manejan la forma más adecuada para incrementar las capacidades, habilidades, actitudes y destrezas de todos los trabajadores y en especial a los altos mandos, es decir se confirma que la capacitación es uno de los caminos más eficiente y que ofrece mayores resultados para desarrollar al activo humano en todos los aspectos de su vida tanto personal como profesional.

Finalmente los dueños así como los administradores deben invertir en capacitarse continuamente en áreas referentes a las habilidades directivas, intercalándolos con temas relacionados con la actividad docente, así mismo es importante aclarar que para lograr una capacitación exitosa se debe tomar en cuenta que la capacitación es un proceso que consta de pasos a seguir, que cuanto más se apeguen a ellos el éxito será mayor, por lo anterior se establecen los siguientes puntos para la capacitación en administradores; se debe partir forzosamente de un diagnóstico que permita identificar las necesidades de capacitación, apegarse a giro o contexto del tipo de empresa, enfocarse al futuro competitivo de las empresas de educación privada de Puerto Vallarta, ser proactivo en la formación y considerarse como un administrador más que un docente.



## Referencias.

- Anzola Rojas, S. (2010). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Cameron S., K., & Whetten A., D. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: PERSON.
- Chavez, M. G. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Gasca sicco.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría general de la Administración*. Colombia: Mc. rw Hill.
- Del Castillo, T. M. (1992). *El Administrador y su entorno dentro de la administración*. México: Limusa.
- Dominguez Aguirre, L., & Delgado Diaz, L. A. (2010). *El perfil de la microempresa en Puerto Vallarta*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Emprende, M. (19 de 01 de 2013). *México emprende*. Recuperado el 19 de 01 de 2013, de México emprende: [http://www.mexicoemprende.org.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=50&Itemid=67](http://www.mexicoemprende.org.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=67)
- Ferrer, N. (02 de 01 de 2007). *Sistema Universitario Ana G. Méndez*. Recuperado el 27 de 12 de 2013, de Sistema Universitario Ana G. Méndez: [http://www.suagm.edu/pdf/PLAN\\_DE\\_CAPACITACION\\_2007-10.pdf](http://www.suagm.edu/pdf/PLAN_DE_CAPACITACION_2007-10.pdf)
- Gonzalez, S. H. (12 de noviembre de 2000). Recuperado el 30 de junio de 2011, de <http://www.uv.mx/iiesca/revista/documents/empresas2001-1.pdf>
- Harold, K. (1999). *Administración una perspectiva global ( 11a. Edición)*. México: Mc. Graw Hill.
- Hellriegel, D., & Jackson, S. (2002 9a. Edición). *Administración un enfoque basado en competencias*. México: Thomson.
- Hernandez, R. R. (2007). *Las Mipymes en latinoamerica*. México: universidad de Guanajuato.
- INEGI, I. N. (03 de 01 de 2012). <http://www.inegi.org.mx/>. Recuperado el 03 de 01 de 2013, de <http://www.inegi.org.mx/>.
- Jimenez, G. L. (01 de 03 de 2013). Las escuelas privadas. (M. R. Castellon Palacios, Entrevistador)
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración : una perspectiva global y empresarial ( 14 edición)*. México: Mc Graw Hill..
- Rivas Tovar, L. (2005). *Gestión Integral De Recursos Humanos*. México: Independiente.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Asministracion (octava edicion)*. México: Person.
- Rodriguez Valencia, J. (2007). *Administracion Moderna de Personal*. México: THOMPSON.
- S.Bateman, T., & Scott A., S. (2001). *Administracion una ventaja competitiva ( 4a Edicion)*. México: Mc. Graw Hill.



SEP. (30 de 01 de 2013). *Secretaria de educacion Jalisco*. Recuperado el 30 de 01 de 2013, de Secretaria de educacion Jalisco: <http://indicadores.sej.gob.mx/>

SIEG, s. d. (12 de 01 de 2013). *sistema de informacion y estadistica del estado de jalisco( SIEG)*. Recuperado el 13 de 01 de 2013, de sistema de informacion y estadistica del estado de jalisco( SIEG): <http://sieg.gob.mx/general.php?id=2&idg=180>

Thompson Jr., A., & Strickland, A. (2004). *Administración Estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.

Torres Septién , V. (1997). *La Educacion Privada en Mexico*. Mexico: El colegio de Mexico Universidad Iberoamericana.

Valencia Rodriguez , J. (2002). *Administracion de Pequeñas y Medianas Empresas (Quinta edicion)*. Mexico: Thompson.

Werther, W. J. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

