

Plan estratégico para el mejoramiento de las habilidades directivas de una empresa de telefonía celular

Strategic plan for the improvement of managerial skills of a cell phone company

Tania Karina Gamas-López¹
Instituto Tecnológico Superior de Villa la Venta - México
karencitagamas1996@gmail.com

Ana Ruth Ulloa-Pimienta²
Instituto Tecnológico Superior de Villa la Venta - México
anar.up@lavena.tecnm.mx

doi.org/10.33386/593dp.2023.1-1.1620

V8-N1-1 (ene) 2023, pp. 166-175 | Recibido: 05 de diciembre de 2022 - Aceptado: 20 de diciembre de 2022 (2 ronda rev.)
Edición Especial

¹ Egresada y titulada de la Ingeniería en Gestión Empresarial del Instituto Tecnológico Superior de Villa la Venta

² Doctor en Administración. Docente investigadora del Instituto Tecnológico Superior de Villa la Venta
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1375-4736>

Descargar para Mendeley y Zotero

RESUMEN

Las habilidades directivas son aquellas competencias, capacidades y conocimientos necesarios para poder manejarse, así como las relaciones con otros que involucran un nivel de compromiso planificado que lleve a un despliegue supervisado, y que con ello permita alcanzar los objetivos trazados. La Presente Investigación esta dirigida a la mediana empresa de telefonía celular, ubicada en Monterrey, Nuevo León, dedicada a la tecnología celular y servicio de marcación rápida. El objetivo es proponer un plan estratégico que permita a la empresa mejorar las habilidades directivas con la finalidad de lograr fortalecer las capacidades de sus directivos y colaboradores. La metodología aplicada es de enfoque cualitativo & explicativo, mediante el establecimiento de la relación causa-efecto, se determinó los motivos que influyen en el comportamientos directivo, como parte de los alcances del estudio. En conclusión: se identificaron factores como: falta de compromiso y motivación, se advierte una relación de insatisfacción del personal y falta de liderazgo. La propuesta está compuesta primero por un diagnóstico situacional; luego está definida por factores que influyen en el comportamiento directivo y finalmente se plantean estrategias operativas que deben llevarse a cabo para incrementar la productividad y eficacia directiva para dar cumplimiento al plan estratégico.

Palabras clave: habilidades directivas; estrategias; plan estratégico; satisfacción laboral

ABSTRACT

Management skills are those skills, abilities and knowledge necessary to be able to manage oneself, as well as the relationships with others that involve a planned level of commitment that leads to a supervised deployment, and that thereby allows the achievement of the objectives set. This Research is aimed at the medium-sized cell phone company, located in Monterrey, Nuevo León, dedicated to cell technology and speed dial service. The objective is to propose a strategic plan that allows the company to improve management skills in order to strengthen the capabilities of its managers and collaborators. The applied methodology is of a qualitative & explanatory approach, by establishing the cause-effect relationship, the reasons that influence managerial behavior were determined, as part of the scope of the study. In conclusion: factors were identified such as: lack of commitment and motivation, a relationship of staff dissatisfaction and lack of leadership is noted. The proposal is composed first of a situational diagnosis; then it is defined by factors that influence managerial behavior and finally operational strategies are proposed that must be carried out to increase productivity and managerial effectiveness to comply with the strategic plan.

Key words: management skills; strategies; strategic plan, job satisfactions

Introducción

En la actualidad las organizaciones son el contexto en el cual los directivos se desenvuelven y por el cual las empresas tienen éxito y logran sus metas, a la vez que conforman su misión y visión en beneficio de la sociedad en que se desarrollan. El directivo del siglo XXI afronta retos que le exigen estar a la vanguardia ante la globalización de los avances tecnológicos, por lo cual debe contar con habilidades que le permitan vencer estos desafíos que plantea el entorno en el que se desenvuelve. Y esto no solamente desde la gestión privada, sino también desde la gestión pública, teniendo en cuenta que el ejecutivo moderno empieza con una mirada intrapersonal que le permite desarrollar con éxito su vida profesional y personal. Para ello es necesario que cada miembro de la organización desarrolle habilidades.

Se denomina habilidad al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad; con la capacidad y aptitud para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados. Guiar, liderar, comunicar, dirigir, tomar decisiones, negociar y solucionar conflictos son verbos que nombran acciones de primera importancia en toda función directiva de cualquier organización pública, privada o solidaria.

Goldsteín (1993) define la habilidad como la capacidad para desempeñar las operaciones del puesto con facilidad y precisión. Es importante que cada directivo desarrolle tales capacidades para alcanzar un elevado nivel de manejo y desempeño de sus habilidades, esto facilita a la persona: tener éxito en los procesos de negociación, mejorar su credibilidad, respeto, reconocimiento, y asume el liderazgo de manera exitosa.

De acuerdo con Whetten y Cameron (2005), “las habilidades directivas son aptitudes, roles y funciones que desempeña un directivo destacado con habilidades gerenciales y le brinda técnicas para realizar una buena planificación y administración del tiempo y recursos para alcanzar los objetivos

dentro de los plazos acordados”. Donde su propósito es ayudarlo aprender a desarrollar las habilidades básicas de la dirección para que pueda mejorar sus capacidades de liderazgo y administrativas con una nueva perspectiva.

La empresa de telefonía celular de tu cel, es una proveedora ubicada en Monterrey, Nuevo León, dedicada a ofrecer servicios de marcaciones cortas a grandes y reconocidas organizaciones para una comunicación más rápida y eficiente entre el cliente & empresa, haciéndoles aún mucho más fácil y efectivo todo el proceso. Desde hace 12 meses las ventas de la empresa de servicios han disminuido en un 20 % comparado con otros años y en los mismos períodos, se muestra falta de dirección, atención, compromiso, motivación y seguimiento de actividades del personal responsable, como consecuencia constantemente existe rotación de personal, disminución de ventas, disminución de los ingresos y hasta despidos del personal.

Se considera que la presente investigación es importante porque permitirá contribuir con el desarrollo organizacional, satisfacción laboral y humano de la empresa; al mismo tiempo se conocerá el comportamiento directivo, mediante la recopilación y análisis de la información necesaria para la implantación adecuada de un plan estratégico, el cual supone un cambio en la forma de hacer frente al futuro.

La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos» (Sallenave, 2002, p. 18).

Para Gorden, J. (2000), satisfacción «son los sentimientos hacia la organización que se manifiestan mediante el orgullo de pertenecer a ella.

Según Robbins (1999), la satisfacción laboral es la actitud general del individuo hacia su trabajo; específicamente se refiere a las actitudes del empleado hacia su

trabajo real en comparación con su trabajo ideal, y la relación con su vida en general.

Chiavenato (2000), define liderazgo como la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados.

Es bueno recordar que las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia son: “la comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda, saber administrar su tiempo y el de su personal, trabajar en equipo y ser asertivo”, (Madrigal, 2006. P. 136)

Clasificación de las habilidades directivas

Katz (1974) expone que los directivos debían tener tres tipos esenciales de destrezas: técnicas, humanas y conceptuales.

La destreza técnica, como una capacidad de manejar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada.

La destreza humana, como capacidad para trabajar con otras personas, individuos o grupos, para entenderlos y motivarlos.

Y la destreza conceptual, siendo esta la capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización y sus actividades de manera sistémica.

Por otro lado, Puchol, L. (1997) reflexiona sobre tres formas que agrupan las habilidades directivas: la comunicación, la decisión y la gestión.

En la comunicación: identifica habilidades específicas como, la dirección de reuniones; algunas herramientas de comunicación interpersonal; el arte de entrevistar; hablar en público; atención de quejas y reclamos; asertividad; la negociación.

En la decisión: toma de decisiones, creatividad e introducción del cambio en la organización.

En la gestión: liderazgo, motivación de los colaboradores, gestión de proyectos, gestión del tiempo, control del estrés, delegación, gestión de conflictos, gestión del conocimiento, gestión de la diversidad y gestión de equipos de trabajo. Dicha clasificación es fácilmente adaptable a cualquier contexto al agrupar las funciones principales de cualquier directivo.

El objetivo de estudio es diseñar un plan estratégico para el mejoramiento de las habilidades directivas de la empresa que se fortalezca dicha área para el desarrollo de las actividades y el conocer los factores que afectan e influyen en el comportamiento directivo para proponer estrategias que permitan incrementar las capacidades productivas, con el fin de lograr que los colaboradores se sientan motivados con un alto nivel de autoconfianza, que impulse a la empresa en el alcance de sus objetivos y metas proyectadas.

Método

Los autores Blasco y Pérez (2007) señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implícitas.

El presente estudio tiene un enfoque cualitativo de tipo explicativo & descriptivo. De acuerdo con Beauregard González (1979) citado por Eyssautier de la Mora (2006, p. 97), denominan a este método un proceso utilizado como herramienta con fines investigativos... (Ser).

Se caracteriza por ser del tipo de investigación aplicada a partir de un diagnóstico y análisis de la problemática que lleva a comprender el estudio realizado, como una totalidad, se determinaron los motivos que influyen en la dirección de la empresa y la insatisfacción del personal, lo que permitió conocer y estudiar, si las habilidades directivas estaban siendo aplicadas, desarrolladas de

manera correcta, así como su influencia en el entorno organizacional de la empresa de tu cel.

De acuerdo a lo establecido se realizó una encuesta de 13 items de escala de likert para determinar el análisis situacional de las problemáticas y déficit presentados en los departamentos de la empresa, y la aplicación de un cuestionario conformado de 13 items de escala de likert que sirviera de guía para formular estrategias que fortalezcan la parte directiva, también dentro de la fuentes de recolección de datos se analizaron investigaciones de tesis, se llevaron a cabo entrevistas y revisión bibliográfica digital para complementar el estudio, se pudo llegar a una conclusión, presentar resultados para brindar una alternativa de solución a los problemas encontrados y ayudar al desarrollo de la empresa.

En lo que corresponde a la población sujeta de estudio en materia de investigación, se considero conveniente el **áreas directiva de la empresa**, de la cual se tomó como muestra, un total de 8 colaboradores de los cuales 5 son hombres con un rango de edad de 30 a 50 años de edad, y 3 mujeres en un rango de edad de 28 a 45 años de edad, una característica común del total de la muestra es que todos tienen estudios de nivel superior.

Aplicación de encuesta

Hernández, Fernández y Baptista (2006) definen la encuesta como el instrumento más utilizado para recolectar datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

En esta fase, participaron los 8 colaboradores que conforman la parte estructura de la muestra obtenida. Posterior se analizaron las respuestas obtenidas para identificar como están siendo aplicadas las habilidades directivas dentro de la organización y cómo influye en el entorno laboral de sus colaboradores. Seguido a ello se aplicó el siguiente instrumento:

Aplicación de cuestionarios

El cuestionario es uno de los instrumentos más utilizados para la recolección de datos, este consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. El instrumento fue conformado por 13 preguntas cerradas, 12 de ellas con 3 respuestas alternativas aplicado a 8 colaboradores de la misma Hernández Sampieri R. 2005, p. 197).

La metodología para analizar la información según el enfoque que posee se guiará a partir de las siguientes determinantes:

Analizar los motivos o factores principales que conllevan a que el personal de la empresa no experimente un estado de satisfacción laboral.

Analizar la relación existente entre los directivos y los colaboradores de la empresa.

Identificar las principales habilidades directivas a desarrollar dentro de la empresa.

Resultados

Posterior a la recolección de datos mediante los instrumentos aplicados en la investigación se procedió a la interpretación metodológica pertinente, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 1

Instrumento de diagnóstico situacional análisis FODA

Factores Internos	Factores Externos
<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>
Calidad en el servicio Atención al cliente Facilidades de pago Canales de distribución Estrategias de mercadeo	Expansión en el mercado. Extender sus servicios a nivel nacional e internacional. Adquisición de nuevas tecnologías para facilitar las actividades de diversas áreas (Diseño y calidad)
<i>Debilidades</i>	<i>Amenazas</i>
Personal insuficiente Falta de comunicación entre colabo-radores / jefes. Escases de un direccionamien-to/liderazgo estratégico. Falta de motivación Personal con bajo nivel competitivo	Entrada de nuevos competidores Pérdida de personal Crecimiento lento en el mercado Poder de negociación empresa – cliente y / o proveedores

Factores que afectan el comportamiento directivo

Tabla 2

Respuestas de la pregunta de 11

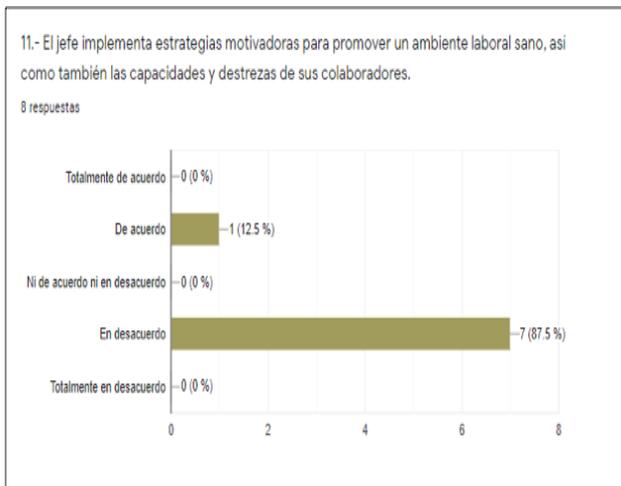
Encuesta: pregunta 11

El jefe implementa estrategias motivadoras para promover un ambiente laboral sano, así como las capacidades y destrezas de sus colaboradores.

Alternativas	Encuestados	Respuestas
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	12.50%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	7	87.50%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	8	100%

Figura 1

Representación porcentual



De acuerdo a los resultados presentados en la figura 2, el 87.5% de la población encuestada indica que no se llevan a cabo ningún tipo de estrategia que les permita sentirse motivados y generar un ambiente de trabajo sano, donde puedan fortalecer sus capacidades personales y desempeñar un mejor trabajo en equipo.

Tabla 3

Pregunta 2 del cuestionario

¿Cómo se siente respecto a la relación existente entre jefes o directivos y trabajadores de la empresa?

Alternativas	Encuestados	Respuestas
Satisfecho	0	0%
Ni satisfecho, ni insatisfecho	6	75%
Insatisfecho	2	25%
Total	8	100%

Con base a los resultados observados en la figura 2, el 75% de los encuestados determinan que la forma de relación que existe entre jefes/ directivos y colaboradores no les genera en su totalidad un déficit, pero tampoco es favorable para realizar sus funciones dentro de la empresa, mientras que el otro 25% de la población restante, consideran un grado de insatisfacción en la relación existente entre ambas partes.

Figura 2

Representación porcentual



Tabla 4

Pregunta 4 del cuestionario

¿Considera que su jefe o directivo de la empresa mantiene una buena relación y comunicación laboral con usted y sus compañeros?

Alternativas	Encuestados	Respuestas
Si	0	0%
No	0	0%
A veces	8	100%
Total	8	100%

Figura 3

Representación porcentual



Con base a los resultados observados en la figura 4, el 100% de los encuestados afirman que el vínculo de relación existente entre directivos - jefes y colaboradores de la empresa no se da de manera asertiva, sin embargo, este factor podría repercutir no solo en la satisfacción personal del trabajador, sino también a la productividad de la empresa.

Posterior al análisis de los resultados de los cuestionarios se obtuvo que: independientemente del nivel directivo que se ocupa en la organización se carece de liderazgo. Dentro de los factores encontrados que forman parte de las debilidades de esta están: falta de desarrollo de habilidades blandas, mínima comunicación, no hay motivación ni reconocimiento alguno, nula capacidad de negociación en el manejo de conflicto, falta de trabajo en equipo y toma de decisión por parte de los directivos. Todo lo anterior impide a la organización alcanzar las metas y mejorar el ambiente organizacional.

Se sugieren las siguientes estrategias que serán de mucho apoyo para la empresa.

Tabla 4

Propuesta de estrategias directivas

Estrategias para incrementar las capacidades productivas directivas De tu Cel.
<p>Liderazgo: capacidad para utilizar métodos apropiados para dirigir personas.</p> <p>Estrategias: Enseñar con el ejemplo, mostrar integridad, poseer un profundo sentido de justicia para dirigir a su equipo y delegar oportunamente. Brindar los conocimientos y herramientas adecuadas a sus colaboradores, así como también los retos a enfrentar. Reforzar la motivación y el involucramiento hacia el cumplimiento de las funciones de cada uno de sus empleados. Desarrollar y ofrecer capacitaciones continuas a sus empleados en el campo de su profesión para potencializar sus habilidades productivas. Medición y evaluación del clima laboral mediante la implementación de encuestas y análisis periódicos que permitan conocer cuales son los puntos críticos que afectan el desempeño laboral de sus trabajadores y buscar corregirlos a tiempo con el fin de favorecer un ambiente laboral satisfactorio.</p>
<p>Comunicación: cualidad oratoria en situaciones grupales e individuales.</p> <p>Estrategias: Generar una conexión entre jefes-empleados, mostrar empatía y escuchar sus necesidades. Implementación de evaluaciones individuales que estrechen una comunicación abierta entre jefe-trabajador para determinar el rendimiento de este dentro de la organización y crear un vínculo de comunicación personal.</p>
<p>Motivación: acción que anima a una persona a actuar o realizar algo.</p> <p>Estrategias: Celebridades periódicas de desempeño, cumpleaños y valoración de puestos. Remuneración por excelencia. Priorizar la comunicación mediante el establecimiento de juntas periódicas (semanales, mensuales, etc.), reconociendo el trabajo que cada uno como empleado realiza y ofrecer oportunidades de crecimiento. El directivo debe impartir retroalimentación positiva a sus trabajadores y estar dispuestos a recibirla, haciéndolos sentir parte de la empresa sin importar el cargo que ocupen. (Feedback) Ofrecer capacitaciones, cursos o talleres constantes para pulir las habilidades que cada uno como empleado posee para un mejor desempeño productivo y eficiente. Desarrollar políticas de integración y diversidad interna.</p>
<p>Trabajo en equipo: trabajar para conseguir un objetivo común, con un alto grado de compromiso.</p> <p>Estrategias: Implementar actividades grupales (Team building) que permita a sus colaboradores desarrollar comportamientos y actitudes positivas para facilitar sus tareas o actividades diarias para el logro de los objetivos propuestos. Asignación de roles y funciones a desarrollar tanto personales como grupales para crear vínculos. Proceso de integración jefes - empleados en la ejecución de funciones de acuerdo con las actividades que cada uno desempeña.</p>
<p>Toma de decisión: proceso que atraviesan las personas cuando deben elegir entre distintas opciones.</p> <p>Estrategias: Participa junto con sus empleados en la fijación de objetivos y solución de problemas. Fomentar un ambiente de trabajo donde las opiniones de todos sean escuchadas. Permitir la puesta en marcha de iniciativas e ideas de los empleados.</p>

Figura 4

Propuesta de Plan Estratégico



Procedimiento a seguir para su implementación

Proceso 1. Definir misión y visión de la organización:

Misiones: Son los propósitos principales o la razón de ser de una organización, departamento o puesto. También se definen como su objetivo principal.

Objetivos: son los fines o metas hacia los cuales se dirige una determinada actividad.

Mientras la misión se centra en el presente de la organización, la visión lo hace en el futuro.

Proceso 2. Valores de la dirección:

En este proceso se debe tomar en cuenta que el director y su grupo de trabajo tiene su grupo de valores, sus códigos éticos, sus estándares de moral y su propia filosofía, los cuales son únicos a cada uno de ellos, por lo que será necesario conocer todo este grupo de valores y establecerlos como premisas de planeación, ya que tiene una gran influencia sobre los programas de planeación.

Proceso 3. Evaluación de los factores internos:

Este proceso presenta el análisis interno que se preocupa por la identificación

de las fuerzas y debilidades la organización, utilizándolo conjuntamente con el análisis externo permite generar objetivos estratégicos. Se debe realizar una auditoría interna, muy semejante al proceso de una auditoría externa. Los mandos y colaboradores que representan todas las áreas estratégicas de la organización necesitan participar en la determinación de las fortalezas y debilidades.

Para realizar esta evaluación se toman en cuenta factores como: clima organizacional, sistemas de evaluación, sistemas de información, situación financiera, imagen pública, capital humano.

Proceso 4. Evaluación de los factores externos:

Este proceso proporciona los factores externos como son las amenazas y oportunidades que brinda el mercado, y que son muy útiles al momento de tomar decisiones, pues permite al director evaluar y resumir toda la información adquirida de los ámbitos político, económico, social, cultural, ambiental, demográfico y tecnológico para determinar la situación actual de la compañía en el mercado.

Proceso 5. Planeación de objetivos estratégicos:

Este proceso se genera después del análisis de la evaluación de los factores internos y externos y genera la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de planes de acción a largo, mediano o corto plazo.

Los Objetivos Estratégicos (O.E.) son las metas finales o resultados esperados a alcanzar y cuya materialización permitirá dar cumplimiento a la misión y desde luego a la visión. En este proceso se pretende responder a la pregunta ¿Qué vamos o debemos hacer? y ¿Qué resultados esperamos lograr?

Proceso 6. Estrategias:

Es el camino, lineamiento y descripción general de acción que se elige para llegar a los objetivos planteados ligados a la misión y visión, puntualizando el enfoque o directrices de cómo alcanzarlos. Responden a la pregunta ¿Cómo puedo alcanzar los objetivos o cómo puedo llegar a los resultados esperados? Este proceso se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones, después de analizar los factores internos y externos.

Proceso 7. Organización
y asignación de recursos:

Los planes no podrán ser llevados a cabo si no se dispone de una organización adecuada para ello, si se hacen planes para desarrollar nuevos productos, se debe establecer una organización para realizarlos, si se desarrolla un grupo de planes para integrar un ataque de penetración en un nuevo mercado debe establecerse una organización de soporte que asegure la realización de los planes.

Proceso 8. Medir y
evaluar planes y resultados:

Para que los programas de planeación sean efectivos requieren de una vigilancia continua, así como una revisión periódica para asegurar que se estén realizando y que los nuevos planes sean diseñados de acuerdo con los requerimientos.

Discusión

Partiendo del análisis diagnóstico de la tabla 1, y tomando como referencia la figura 1, 2 y 3 se permitió determinar que la relación con los directivos y las estrategias de motivación en el área laboral son nulas, lo que no permite fortalecer un buen ambiente laboral, analizando los resultados en conjunto se obtuvo que existe insatisfacción laboral, no se ejerce ningún tipo de liderazgo en específico, no existe la recompensa, ni las oportunidades de crecer en la misma, no se brinda capacitación continua aunque si hay manuales de inducción y procedimiento pero no hay retroalimentación, se muestra un alto grado de indiferencia y falta de comunicación en las relaciones laborales, el 50 % del sujeto de

estudio esta de acuerdo en que existe en el medio oportunidad de crecer y la otra parte opina que es imposible, la parte que llama la atención es que existe una supervisión en los procesos que se realizan pero no hay retroalimentación como estrategia de mejora, estos resultados permiten proponer un plan estratégico para la empresa.

Se puede afirmar que la investigación alcanzó los objetivos planteados desde la perspectiva propuesta, determinando así, aspectos tales como: capacitación y desarrollo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, entre otros, como factores principales que se centran en la interrelación de la ejecución de las habilidades directivas y el impacto sobre la satisfacción laboral y organizacional.

Partiendo de lo anterior, se pretende establecer un ambiente de trabajo más dinámico y proactivo, reforzando y elevando las capacidades productivas y eficientes de quienes forman parte de ella, promoviendo el trabajo en equipo y la comunicación efectiva, impulsados por fuentes de motivación que estará sujeta a una visión estratégica y orientada al logro de los objetivos de la empresa, con el único propósito de obtener beneficios como: satisfacción laboral, relaciones interpersonales y productividad que permitirá a la empresa mantenerse en el mercado competitivo del mundo actual.

Los directivos deberían implementar los programas, capacitaciones, talleres y cursos necesarios que permita potencializar las habilidades personales e interpersonales de sus colaboradores para desarrollar equipos altamente efectivos y retroalimentar los procesos para una mayor eficiencia de los mismos.

Apartir del presente estudio en un futuro se propone incorporar evaluaciones del desempeño de forma anual entre colaboradores acerca de cómo son aplicadas las habilidades directivas, esto con el fin de fortalecer las deficiencias y aplicar un plan de mejora progresivo.

Referencias bibliográficas

- Blasco, M. y Pérez, T (2007). Metodología de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes. Obtenido de: <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12270/1/blasco.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). Administración de los Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis>
- Chiavenato I. (2005). Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda Edición. México: Mc Graw Hill.
- Eyssautier de la Mora, M. (2006). Metodología de la investigación. 5ta Edición. Thomson Editores, S.A. México.
- Eyssautier de la Mora, M. (2006). Metodología de la investigación. Desarrollo de inteligencia. 5ta Edición. Thomson Editores, S.A. México.
- Fernández, C. Hernández, S. Y Baptista, L. (2006). Metodología de la Investigación. México D.F. Mc Graw-Hill.
- Garrido, A. (2006). Sociopsicología del Trabajo. Bogotá: UDC.
- Goldstein, I. (1993). Training in organizations. Needs assesment, development and evaluation. Brooks / Coole.
- Gorden J. (2000). Comportamiento organizacional. 5ª Edición. México. Prentice Hall.
- Hernández, Roberto. (1997). Metodología de la Investigación. Editorial. McGRAW-HILL. México.
- Katz, R. (1974). Habilidades de un administrador eficaz. Harvard Business Review.
- Madrigal. (2006). Habilidades directivas. México: Mc Graw Hill.
- Puchol, L. (1997). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid.
- Robbins, S. (1999). Fundamentos del comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.
- Sallenave, J. P. (2002). Gerencia y planeación estratégica. Bogotá: Norma.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2005). Desarrollo de Habilidades Directivas. (8a ed.) México: Pearson Educación. Recuperado de <http://files.clases8.webnode.es/200000066-bb33fbc2d6/Desarrollo-deHabilidades-Directivas.pdf> Whetten, Desarrollo de habilidades directivas. México: Pearson Educación. 6ta Edición.