



UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA, MENCIÓN
DIRECCIÓN

*Título: Acciones para la mejora continua de las habilidades directivas
en la EPEP-Centro*

Autor(a): Ing. Caridad Hector Valentin

Tutor(a): M.Sc. Azucena González Verde.

PENSAMIENTO

"formar cuadros comunistas requiere de esfuerzos, requiere trabajo, requiere selección ardua y requiere de todos aquellos que de una forma u otra intervienen en la selección de los hombres".

Fidel Castro Ruz 24 de julio de 1965.

DEDICATORIA

A mis hijas y nietos por ser la razón de mi vida, a mi hermana, que aunque lejos siempre ha estado ahí para mí y a mi esposo por ser la inspiración para la culminación de este grado científico.

,

A G R A D E C I M I E N T O S

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a mi tutora, MSc. Azucena González Verde, por su alta profesionalidad y su inestimable ayuda en cada momento.

A todas las personas que me alentaron a comenzar y a concluir esta investigación.

Muchas gracias.

DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

La que suscribe:

Yo, Caridad Hector Valentin, me declaro ser la única autora de esta Tesis de Maestría, autorizando a la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" y a la Empresa de Perforación y Extracción de Petróleo Centro, unido a otras entidades que así disponga de su uso en el momento que les sea conveniente.

Confirmando lo expresado:

Caridad Hector Valentin.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del tribunal

Miembro del tribunal

Miembro del tribunal

Ciudad y fecha: -----

RESUMEN

Un entorno sometido a un rápido y constante cambio precisa de cuadros preparados para actuar y dirigir un proceso de adopción de decisiones rápidas y sólidas. En la Empresa de Perforación y Extracción de Petróleo Centro (EPEP-Centro) se identifican debilidades en las habilidades directivas, desconociéndose las causas lo que devienen en desventaja y riesgo de cumplir las metas establecidas, por lo que constituye el problema científico a resolver con la presente investigación, siendo su objetivo proponer un plan de acciones para la mejora continua de las habilidades directivas de los cuadros de la EPEP-Centro a partir de su diagnóstico. Para su realización se utilizó el muestreo probabilístico donde abarcó una muestra de 104 cuadros; se aplicó técnicas y herramientas de diagnóstico y evaluación entre las que se encuentran: diagrama causa-efecto, encuestas, análisis de documentos, Diagrama de Interrelaciones, entre otros; para el procesamiento de la información se utilizó el software profesional SPSS 18.0, tablas dinámicas de Microsoft Excel y EndNote X7 para las referencias bibliográficas, lo que permitió determinar las causas que inciden en las dificultades existentes en las habilidades directivas, siendo las fundamentales: en los análisis que se realizan no se utiliza la información de que se dispone para la retroalimentación, los planteamientos no son escuchados atentamente y las presentaciones no están acorde a las características e intereses del auditorio, según el criterio de los expertos una vez aplicado el método Delphi Ponderado. El plan de acciones propuesto consta de 11 acciones para la mejora continua de las habilidades directivas.

ASBTRAC

A subjected environment to an express and constant change specifies of prepared squares to act and to direct a process of adoption of quick and solid decisions. In the Company of Perforation and Extraction of Petroleum Center (EPEP-center) weaknesses are identified in the directive abilities, being ignored the causes what you/they become in disadvantage and risk of completing the established goals, for what constitutes the scientific problem to solve with the present investigation, being their objective to propose a plan of actions for the continuous improvement of the directive abilities of the squares of the EPEP-center starting from their diagnosis. For their realization the sampling probabilistic was used where it embraced a sample of 104 squares; it was applied technical and diagnosis tools and evaluation among those that are: diagram cause-effect, surveys, analysis of documents, Diagram of Interrelations, among others; for the prosecution of the information the professional software SPSS was used 18.0, dynamic charts of Microsoft Excel and EndNote X7 for the bibliographical references, what facilitated to determine the causes that impact in the existent difficulties in the directive abilities, being the fundamental ones: in the analyses that are carried out it doesn't use the information that he/she prepares for the feedback, the positions are not listened sincerely and the presentations are not in agreement to the characteristics and interests of the auditory, according to the approach of the experts once applied the method Pondered Delphi. The proposed plan of actions consists of 11 actions for the continuous improvement of the directive abilities.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I. Marco teórico referencial 7

1.1. Habilidades Directivas 8

1.1.1 Definición de habilidades directivas 8

1.1.2 Teorías relacionadas a las habilidades directivas 9

1.1.3 Propiedades que particularizan las Habilidades Directivas 12

1.1.4 Clasificación de las habilidades directivas 14

1.2 Evaluación del desempeño 20

1.2.1 Definición de evaluación del desempeño 21

1.2.2 Objetivos e importancia de la evaluación del desempeño 22

1.2.3 Evaluación del Desempeño en los Cuadros 23

1.2.4 Métodos de evaluación 24

1.3 Incidencia de las habilidades gerenciales en el desempeño de los directivos 24

Conclusiones parciales 25

CAPÍTULO II. Caracterización de la entidad objeto de estudio. Diseño Metodológico 26

2.1 Caracterización de la EPEP-Centro 26

2.2 Caracterización de los Cuadros de la entidad objeto de estudio 31

2.3 Metodología de la investigación 32

2.3.1 Descripción de técnicas, herramientas y métodos 32

Conclusiones parciales 41

CAPÍTULO III. Aplicación del procedimiento propuesto para el diagnóstico de las habilidades directivas 42

Conclusiones parciales 55

CONCLUSIONES 56

RECOMENDACIONES 57

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 58

ANEXOS 2

INTRODUCCIÓN

En la última década, más o menos, se ha producido una abundante evidencia de que la administración habilidosa (especialmente la competencia en la administración de la gente dentro de las organizaciones) es el determinante fundamental para el éxito organizacional. Estos estudios se han llevado a cabo a través de numerosos sectores de la industria, contextos internacionales y tipos de organizaciones. Los hallazgos de la investigación ponen ahora de manifiesto, casi incuestionablemente, que si las organizaciones quieren tener éxito, deben tener directivos hábiles y competentes [1].

Resulta, por tanto, imprescindible realizar estudios enfocados en esta dirección, con el propósito de no quedar rezagados en el escenario de las empresas petroleras en el ámbito internacional.

En los comienzos del siglo XXI el desarrollo y despliegue de habilidades en cualquier trabajo o actividad se ha convertido en una necesidad cada vez más importante, pero sobre todo para empresas y organizaciones. Éstas se enfrentan en la actualidad a retos marcados por una mayor incertidumbre, donde las relaciones, injerencias, vinculaciones o influencias con el exterior, son cada vez más intensas, necesarias y exigentes. En cualquier tipo de organizaciones interactúan personas, donde cada una de ellas cumple un rol, desde "simples" empleados hasta jefes o directivos [2].

En el caso de los directivos, es especialmente necesaria su competencia debido a que es imperativo tener la habilidad de trabajo en equipo, lograr fluidas relaciones interpersonales y amplia capacidad para la solución de problemas, en ellos recae la capacidad de administrar, delegar, innovar y tener una amplia visión de la organización [3].

Un entorno sometido a un rápido y constante cambio precisa de directivos para actuar y dirigir un proceso de adopción de decisiones eficaz y consistente, la realidad muestra que ejercer un puesto directivo es más retador de lo que parece. Ante esto, Bonifaz (2012) señala que la alta dirección de la empresa es la encargada de encauzar y guiar a todas las personas hacia el logro de los objetivos estratégicos que conduzcan al éxito; sin embargo, en este contexto si la persona no tiene las suficientes habilidades para enfrentar cualquier situación, no se podrán lograr las metas identificadas o trazadas [4].

En las condiciones actuales se hace difícil que un cuadro logre dominar todos los aspectos técnicos y organizativos que se requieren para alcanzar los objetivos de la organización.

La rapidez de las transformaciones socioeconómicas que se suceden en Cuba desde hace más de un lustro, producto de los cambios ocurridos en el propio entorno político, económico y social, han obligado a las Empresas y a sus cuadros, a reaccionar de manera que se puedan atemperar a estos cambios.

Es así que se requiere de personas capaces de administrar los recursos económicos, humanos y materiales con el mayor índice de eficiencia y eficacia, de modo que los encargados de realizar esta importante labor, asuman decisiones correctas y de la mejor manera posible. Por tanto, no solo basta con el hecho de que estos dirigentes tengan la suficiente experiencia de dirección e incluso un nivel profesional, en correspondencia con tales exigencias. Es preciso que estas personas más que "saber" sepan "saber hacer", de ahí la necesidad de contar con conocimientos, habilidades y valores que los hagan competentes en el ejercicio de sus funciones.

Ya en 1975, comienza a perfilarse la preocupación por contar con cuadros preparados para dirigir con conciencia y conocimientos, por lo que, desde el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, se establecen las premisas para que se produzcan las interrelaciones necesarias entre el desarrollo prospectivo del país y el papel de los cuadros para garantizar éste [5].

La necesidad de contar con directivos altamente preparados en las más modernas técnicas de dirección se comienza a satisfacer desde el año 1986, formando un número pequeño de especialistas y luego procediendo a la multiplicación de estos conocimientos, principalmente en profesores, asesores y dirigentes. En la década del 90 del siglo pasado y con la desaparición del campo socialista, se experimentan cambios acelerados en la economía cubana; primero, como una forma de resistencia ante el período especial y, por otra parte, dada la necesidad de insertarnos en un nuevo "orden" económico internacional [5].

En los últimos tiempos se acrecentó el interés de las empresas por investigar el comportamiento de los que dirigen, donde la formación y desarrollo de las habilidades directivas son fundamentales para lograr los objetivos de la organización, entre estas empresas se encuentra la Empresa de Perforación y Extracción de Petróleo del Centro (EPEP-Centro), donde se desarrolla la investigación, cuya actividad fundamental es la exploración, perforación y extracción de petróleo, abarcando un territorio desde los límites de la provincia de Matanzas, hasta las provincias orientales del país.

La empresa cuenta con el mayor yacimiento de petróleo del país, el yacimiento "Varadero", la producción de la EPEP-Centro se destina básicamente a la generación eléctrica.

En consecuencia con esto, asegurar el cumplimiento de la misión y la visión de la Empresa de Perforación y Extracción de Petróleo del Centro, presupone contar con una fuerza de trabajo altamente competente y profesional, capaz de enfrentar los retos que hoy demanda el sector petrolero. En el momento actual la fuerza laboral de la entidad, asciende a más de 1780 trabajadores, la EPEP-Centro se especializa y ejecuta las actividades de perforación, extracción, recolección, transporte y tratamiento de petróleo crudo y gas acompañante para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, preservando el medio ambiente y la seguridad de sus trabajadores, garantizando su capacitación y motivación, enfatizando en la mejora continua de sus procesos, con el objetivo de alcanzar el liderazgo que ya ostenta entre las empresas de su tipo en el mercado nacional. La fuerza de trabajo altamente calificada, representa una fuente de ventaja competitiva, además de una cultura de trabajo vinculada al desarrollo y explotación de los productos y servicios.

Para sostener esta cartera de productos la EPEP-Centro cuenta en su sistema con seis procesos fundamentales, de ellos 2 Procesos estratégicos (Planeación estratégica y Medición análisis y mejora), 2 Procesos claves (Extracción, recolección y separación del petróleo y Tratamiento y venta) y 2 Procesos de apoyo (Compras y (Gestión de Capital Humano).

La riqueza más importante de nuestro país es su capital humano, a lo que no es ajena la EPEPC, de ahí la necesidad intrínseca de las empresas petroleras de fortalecer y desarrollar el perfil y capacidad integral y amplia de todos sus trabajadores de forma que sea la garantía que posibilite la sostenibilidad de la producción en el entorno cambiante, el cual exige una constante renovación en la gestión empresarial, principalmente en las habilidades de sus cuadros para que avalen el conocimiento y aplicación de procedimientos y reglas que garantizan la coordinación y organización de los recursos disponibles y con ello cumplir los objetivos prefijados, en tanto se asumen aplicadas las tecnologías y el conocimiento existente, se realizó un estudio que se centró en diagnosticar las debilidades existentes en las habilidades directivas, que con el alto nivel de urgencias e imprevistos, se dejaron a un lado, hasta perder la importancia en el desarrollo de las actividades diarias, es por ello que en el proceso de evaluación de los cuadros a finales del 2018 se le señala a más del 60% insuficiente preparación en la planificación, deterioro de una comunicación efectiva con el equipo de trabajo y falta de integralidad, puntualmente este tema se abordó en el Consejo de Dirección, análisis que generó reflexiones develando una clara posibilidad y necesidad de intervención con el fin de mejorar las habilidades a desarrollar indicadas por las debilidades

identificadas que devienen en desventaja y riesgo de cumplir las metas establecidas, por ser éste un aspecto poco trabajado en la entidad y a la vez una solicitud de la dirección, constituyendo la situación problémica que sustenta la investigación.

De la situación anterior se define como **problema científico**:

¿Cómo identificar las causas que están incidiendo en las habilidades directivas de los cuadros de la EPEP-Centro?

Preguntas científicas.

1. ¿Cuáles son las bases científico – metodológicas que sustentan el estudio de las temáticas tratadas en la investigación?
2. ¿Cómo se comportan las habilidades directivas en los cuadros de la EPEP-Centro e influyen en su desempeño?
3. ¿Es posible la propuesta de un plan de acciones para la mejora continua de las habilidades directivas de los cuadros de la EPEP-Centro?

Para dar respuesta al problema planteado se define como **objetivo general**:

Proponer un plan de acciones para la mejora continua de las habilidades directivas de los cuadros de la EPEP-Centro a partir de su diagnóstico.

Tareas de la investigación.

1. Elaboración del marco teórico referencial sobre las habilidades directivas que permitan la interpretación de los resultados de la investigación.
2. Diagnóstico del estado actual de las habilidades directivas de los cuadros de la EPEP-Centro y su influencia en el desempeño.
3. Propuesta de un plan de acciones para la mejora continua de las habilidades directivas de los cuadros de la EPEP-Centro.

En este sentido, en los lineamientos de la política económica y social aprobados en el VII Congreso del PCC, se plantea con énfasis perfeccionar el Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno, prestando la debida atención y exigencia por los jefes, entre otras a la preparación y superación (Lineamiento 269), continuar prestando la máxima atención a la selección y control de los cuadros, de manera especial, a la conducta ética y la preparación técnica, a la formación y capacitación continua que respondan y se anticipen al desarrollo científico-tecnológico (lineamiento 63 y 104), así como prestar atención prioritaria al impacto ambiental asociado al desarrollo industrial existente y proyectado, en particular, en la ramas de la química, la industria del petróleo (179) [6].

Métodos y técnicas utilizados en la investigación:

Entre los métodos teóricos utilizados se destacan el histórico-lógico que permitió el acercamiento a los referentes teóricos del tema desde la lógica del fenómeno estudiado y su evolución en el transcurso del tiempo; el analítico – sintético que propició el análisis de los resultados.

Entre los métodos empíricos, resultaron de gran utilidad el análisis documental para recopilar datos e información referente al tema, las búsquedas se realizaron en bases de datos internacionales, revistas de nivel científico y documentos físicos; el análisis porcentual para procesar los datos obtenidos de la tabulación de los instrumentos aplicados; la encuesta para profundizar sobre el estado actual de las habilidades directivas en el área objeto de estudio; el Método Delphi Ponderado para analizar las causas, además de los métodos de observación y análisis de la información, las tablas dinámicas de Microsoft Excel, el software profesional SPSS 18., EndNote X7 y Microsoft Visio 2010.

La investigación posee valor teórico, por el resultado de la revisión y análisis bibliográfico, que permite profundizar en la importancia del estudio de las habilidades directivas y evaluar su incidencia en el desempeño laboral de los cuadros.

Su valor metodológico reside, en la aplicación de un procedimiento que permite diagnosticar el estado actual de las habilidades directivas, su incidencia en el desempeño de los cuadros con su respectivo plan de acciones para la mejora continua de las habilidades directivas en los mismos.

La importancia de esta investigación radica en que se podrá ser capaz de analizar y diagnosticar las dificultades existentes en las habilidades directivas que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas, iniciar y sostener un cambio que indique los elementos específicos sobre los cuales se debe trabajar y corroborar el desarrollo de la organización, con vista a prever los problemas que puedan surgir; realizar un diagnóstico actualizado de las habilidades directivas de los cuadros de la EPE-Centro con el fin de diseñar un plan de acciones para la mejora continua de las mismas, además se pretende que los resultados de esta investigación se usen como una herramienta de mejora dentro de la misma.

La presente investigación se estructura en tres capítulos:

Capítulo I. Marco teórico referencial: refiere al marco teórico de la investigación. El estudio de las habilidades directivas y su relación con la evaluación anual de los cuadros, en el cual

se expone una panorámica de los principales enfoques contemporáneos, sobre los cuales se basa el estudio, incluyendo: teorías, definiciones y objetivos.

Capítulo II. Caracterización de la entidad objeto de estudio. Diseño metodológico: responde a la caracterización de la EPEP-Centro, a la descripción de las técnicas, métodos empleados en la investigación y al procedimiento metodológico a seguir para realizar el diagnóstico.

Capítulo III. Aplicación del procedimiento propuesto para el diagnóstico de las habilidades directivas: se aplica el procedimiento propuesto y se evalúa, donde se propone un plan de acciones para la mejora continua de las habilidades directivas.

Conclusiones: en ellas se ponen de manifiesto todos aquellos aspectos que dan respuesta al objetivo general y a las tareas de investigación.

Recomendaciones: las planteadas producto de la investigación, deben tener seguimiento.

Referencias bibliográficas y los anexos necesarios para una mejor comprensión y desarrollo de los resultados expuestos.

CAPÍTULO I. Marco teórico referencial

En el presente capítulo se realiza el análisis del marco teórico referencial sobre los aspectos que se abordan en el trabajo. Se intenta abarcar, mediante la consulta bibliográfica, conceptos y definiciones de diferentes autores, necesarios para la comprensión de los temas a tratar durante la investigación.

Se comienza por definir que son las habilidades directivas, se explican las Teorías relacionadas a las habilidades directivas y las propiedades que las particularizan, además en este capítulo se precisa que es la evaluación del desempeño, objetivos, importancia y métodos de evaluación, y se concluye con la incidencia de las habilidades gerenciales en el desempeño de los cuadros.

Los análisis, consultas y estudios realizados por la autora de esta Tesis de Maestría, en el área de Habilidades directivas permitieron plantear el hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación a partir del problema científico a resolver. (Figura 1.1).

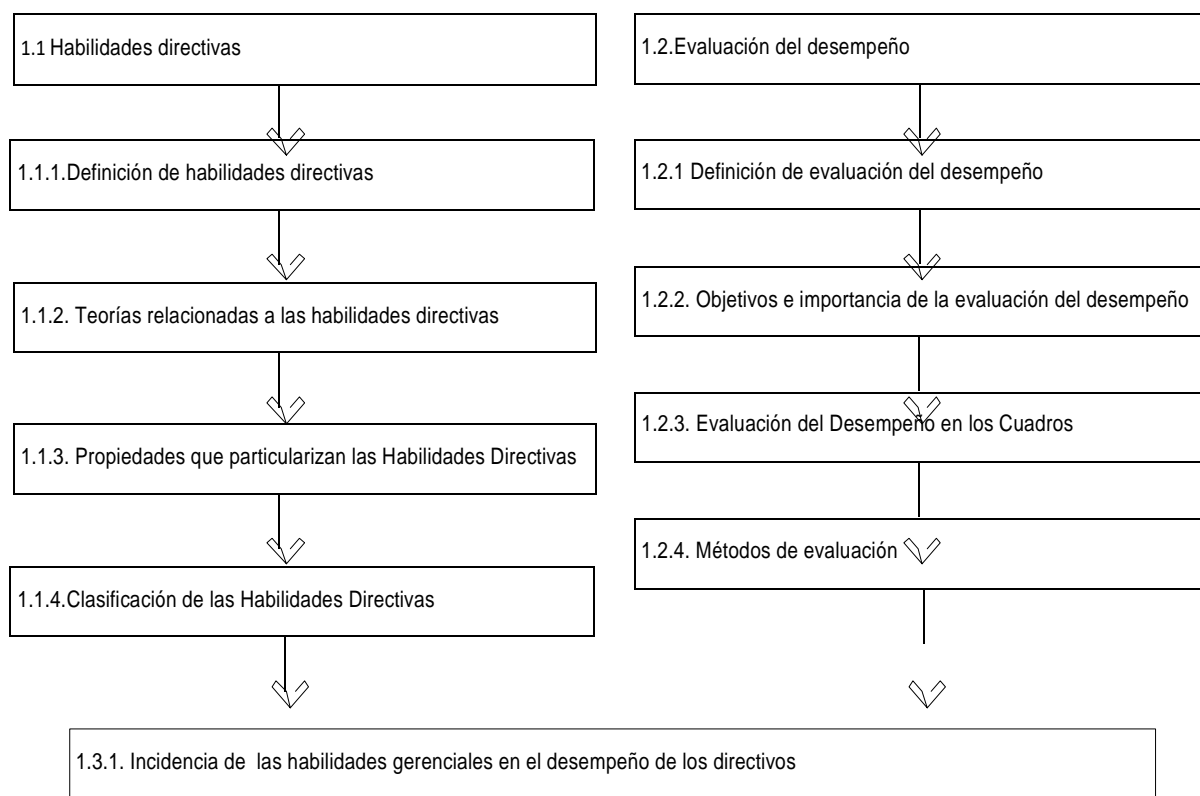


Figura 1.1. Hilo conductor.

Fuente: elaboración propia.

1.1. Habilidades Directivas

El término habilidades hace referencia a la capacidad de hacer algo de forma eficaz. Al igual que los rasgos, las habilidades vienen determinadas de forma conjunta por la herencia y el aprendizaje. Se pueden definir las habilidades a distintos nivel de abstracción, desde habilidades definidas en términos generales por ejemplo (inteligencia, habilidades de relaciones sociales) a habilidades más concretas específicas por ejemplo (razonamiento verbal, capacidad de persuasión) [7].

De acuerdo con la Real Academia Española (2017), el concepto de habilidad procede de la palabra latina, -ātis, que significa capacidad y disposición para realizar algo o destreza en ejecutar una acción y el término directivo también de origen latino mediev. Directiv, significa que tiene facultad o virtud de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa, como coordinar los recursos internos, representar a la empresa frente a terceros y controlar las metas y objetivos de la organización [8].

La habilidad no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo: es una capacidad real y demostrada, no solo teniendo en cuenta el aspecto cognitivo que la sustenta, sino también el emocional que puede observarse en una situación cotidiana de trabajo [9].

Las personas son las únicas capaces de utilizar eficientemente los recursos de la organización aportando su esfuerzo y su inteligencia. De ahí la importancia y la necesidad, de dirigir adecuadamente a las personas, o sea de encauzarlas y movilizarlas hacia el logro de objetivos. Esa necesidad de dirigir adecuadamente a las personas pasa por las habilidades directivas. La identificación de tales habilidades y recursos es cada vez más imperiosa y su detección requiere de instrumentos más confiables y válidos que permitan interpretar y anticipar el futuro comportamiento de la persona [10].

Cuando se menciona a las habilidades directivas se habla de las personas que cuentan con habilidades de comunicación, que sabe cómo motivar a su gente, que sabe trabajar en equipo, que posee habilidades de negociación y no evade el conflicto, lo enfrenta, son los que toman decisiones y que poseen un gran autoconocimiento.

1.1.1 Definición de habilidades directivas

En la tabla 1.1 se muestran diversos criterios de los autores consultados y seleccionados por la autora.

Tabla 1.1. Definiciones de Habilidades Directivas

AUTOR	AÑO	CONCEPTOS
Robbins	2005	Competencias que requieren para alcanzar sus metas [11]
W hetten y Cameron	2011	Son el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones [12].
Cristancho & Rojas	2012	Conjunto de capacidades y conocimientos que una persona necesita para realizar las actividades de administración, de liderazgo y de coordinación en el rol de gerente de una determinada organización [13].
Madrigal	2014	Capacidad, gracia y destreza para ejecutar algo. Pero cuando se habla de habilidades en plural "encontramos que se vinculan a una tarea, implican un entorno, se demuestra en la realización de las tareas con regularidad y eficacia, y, sobre todo, se aprenden [14].
Codina Jiméne z	2014	Abarca principalmente las relaciones interpersonales de diferente naturaleza que se producen en un proceso de dirección, con: los subordinados, los niveles superiores, los colegas, y los diferentes factores del entorno [15].
Peñaloz a	2014	Capacidades que posee cada directivo para hacer y orientar el proceso gerencial, exhibiendo en sus actuaciones habilidades y destrezas que en función de la productividad generada en diferentes contextos de trabajo y sobre la base de los resultados esperados [16].
Zapata	2017	Conjunto identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados [17].
Kruger	2017	Conjunto de conocimientos y capacidades que tiene un individuo para desarrollar actividades de liderazgo y coordinación en su condición de gerente en una organización [18].
Vivar	2019	Capacidades para influenciar y alinear hacia un mismo fin, a las personas de la organización, motivándolas y comprometiéndolas hacia la acción y haciéndolas responsables por su desempeño [19].

Fuente: elaboración propia.

La autora considera que las habilidades directivas son los medios con los cuales los directivos manifiestan su propio estilo, herramienta, estrategias o técnicas favoritas para dirigir hacia un mismo objetivo, a las personas de la organización.

1.1.2 Teorías relacionadas a las habilidades directivas

Existen diversas teorías relacionadas a las habilidades directivas a juicio de la autora se refieren las siguientes:

La teoría sobre el management de Peter Druker (1954) [20]: según Ledo (2013) una de las primeras teorías relacionadas a las habilidades directivas es la escrita por Peter Druker

en su obra "The practice of management" de 1954, es donde él resume en cinco operaciones básicas el trabajo que debe hacer un directivo siendo estas:

- Fijar objetivos (donde explica que debe hacer el directivo para alcanzarlos).
- Organizar (en donde encierra todo sobre la elección del personal).
- Comunicar y motivar (acción que se ve como inicios del coaching).
- Medir y evaluar (en este punto él da un valor especial al desempeño).
- Desarrollo y formar personas (aquí se aprecia la formación de líderes).

La teoría de las Habilidades de Katz (1955) [21]: Robert Katz logró identificar tres tipos de habilidades:

- Habilidades técnicas: referidas a los conocimientos especializados en un área específica de trabajo, los cuales han sido obtenidos mediante estudios y/o por la experiencia adquirida, asimismo la habilidad de analizar los problemas mediante técnicas y herramientas de esa especialidad.
- Habilidades humanas: que se desarrolla con interactuar naturalmente con las personas: con jefes, clientes, empleados, proveedores, colaboradores, asesores, etc. Donde la persona debe saber comunicarse, trabajar en equipo, motivar al personal, crear un ambiente de trabajo agradable, solución de conflictos.
- Habilidades conceptuales: el directivo debe ver y entender a la empresa como un todo, también se debe razonar y trabajar con situaciones complicadas e indeterminadas, donde se debe dar entendimiento a las relaciones entre todas las piezas de la organización.

Robert Katz (1955) trata de explicar que son y que hacen los directivos dentro las empresas siendo estas la base de las teorías de habilidades, criterio en la que coincide la autora.

La teoría de las habilidades directivas de Madrigal (2009) [22]: Berta Madrigal plantea la teoría de las habilidades directivas explicando cómo se debe clasificar dichas habilidades en la dirección, asimismo ella afirma romper los paradigmas de Drucker y Einstein aseverando que las habilidades en estos tiempos son enseñados mediante cursos, talleres, maestrías, doctorados especializados en el área, en resumen, las habilidades son cultivadas y educadas. Estas son divididas en:

- Habilidades conceptuales en la organización: se caracteriza por ver la organización como un todo, promueve el análisis, la predicción y la planificación, que conlleva a ver todo en un contexto general.
- Habilidades técnicas y profesionales: estas habilidades guardan relación con la capacidad que tienen los directivos para ganar a favor suyo o para su personal bajo su

responsabilidad los recursos y relaciones que son necesarias para que puedan realizar tareas específicas.

- Habilidades interpersonales: se relacionan con las actividades grupales, la cooperación, el espíritu de colaboración y sobre todo la cortesía para que puedan resolver los problemas o la necesidad que se presente dentro del personal, son necesarias para obtener objetivos comunes dentro de la empresa.
- Habilidades sociales: se dan en el intercambio de vivencias o experiencias del día a día entre uno y los demás y viceversa.
- Megahabilidades: son las que encierran a todas las habilidades que han sido mencionadas anteriormente de forma tangible e intangible, así como también: visión de futuro, dominio de los cambios, diseño de la organización, aprendizaje anticipado, iniciativa, dominio de la independencia, altos niveles de integridad.

La teoría de habilidades directivas centrales de Griffin y Van Fleet (2013) [23]: esta teoría explica sobre las habilidades directivas centrales, donde los autores expresan que, durante muchos años, se han venido exponiendo diversas teorías sobre habilidades directivas, y se aprecia que no existe un consenso universal de las mismas, también se pudo observar que estas habilidades tienden a tener importancia y frecuencia variable dependiendo del contexto en que se encuentren los directivos.

Ambos autores ubicaron que las teorías escritas coinciden más o menos en la importancia de siete habilidades directivas:

- Habilidades para administrar el tiempo: en forma general todos los directivos deben tener las capacidades y habilidades para administrar correctamente el tiempo, deben tener la habilidad para administrar a la perfección sus actividades programadas a pesar que en el transcurso de sus actividades surjan inconvenientes o altercados.
- Habilidades interpersonales: los directivos en el quehacer diario interactúan momento a momento con una cantidad considerable de personas tanto en la empresa como en el exterior, deben desarrollar la habilidad de poder relacionarse y sobre todo comprender a las personas o grupos con los que tenga que lidiar, para finalmente motivarlos buscando el objetivo de mejorar el desempeño individual y grupal.
- Habilidades conceptuales: concuerdan con la capacidad para conocer el funcionamiento general de su organización, el entorno laboral, ver a la organización como un todo de forma integral, desarrollando el pensamiento abstracto.

- Habilidades para diagnosticar: capacidad para responder lo más convenientemente a una situación sea buena o mala dentro de la organización.
- Habilidades para la comunicación: capacidad de expresar y transmitir sus ideas, pensamientos, órdenes y soluciones, poder escuchar a su personal o colaboradores.
- Habilidades para tomar decisiones: definir y ubicar eficientemente los problemas y las ocasiones positivas, así como también deberán saber tomar decisiones con respecto a los cursos de acción a seguir siendo éstos los más idóneos para la resolución de problemas, con la finalidad de sumar oportunidades.
- Habilidades técnicas: son necesarias para comprender y ejecutar tareas donde se requiere conocimientos especializados. Las habilidades técnicas están enmarcadas dentro de los conocimientos sobre tecnología, finanzas, productos, pronósticos, servicios, toma de decisiones, contabilidad, planeación y el negocio propiamente dicho.

1.1.3 Propiedades que particularizan las Habilidades Directivas

Para un mejor entendimiento del término "habilidades directivas", Whetten y Cameron (2011) citado por Ascón Villa, García González y Pedraza Dubernal [24] establecen cinco propiedades que las particularizan:

- son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias de estilo. Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. No obstante, en tanto que los individuos con diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos en el desempeño eficaz que son comunes a través de toda una gama de diferencias individuales.
- son controlables. El desempeño de estos comportamientos se encuentra bajo control del individuo, el cual las puede demostrar, practicar, mejorar o limitar. Es cierto que las habilidades pueden implicar a otras personas y que requieren de trabajo cognoscitivo, pero son comportamientos que la gente puede controlar por sí misma.
- pueden ser desarrolladas. Es posible mejorar el desempeño. A diferencia del cociente intelectual (ci) o de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento, los cuales permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades por medio de la práctica y la

retroalimentación. Los individuos pueden progresar de menor a mayor competencia en las habilidades directivas.

- puede considerarse que están interrelacionadas y se traslapan. Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son comportamientos simplistas y repetitivos, sino conjuntos integrados de respuestas complejas. Los directivos eficaces desarrollan un conjunto de habilidades que se superponen y se apoyan unas a otras, y que permiten flexibilidad en el manejo de situaciones diversas.
- a veces son contradictorias y paradójicas. Por ejemplo, no todas las habilidades directivas fundamentales tienen una orientación suave y humanista, ni todas son impulsoras y marcan una dirección. No están orientadas exclusivamente hacia el trabajo en equipo o hacia las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo o el carácter técnico. Los directivos más eficaces suelen poseer una variedad de habilidades, y algunas de ellas parecen incompatibles.

Los directivos más eficaces son tanto participativos como muy impulsores, tanto alentadores como competitivos. También deben poseer la capacidad de ser flexibles y creativos, y al mismo tiempo controlados, estables y racionales [25].

Para Katz (1974), citado por Codina Jiménez (2014) [26], establece como habilidades directivas básicas indispensables la posesión de destrezas técnicas, conceptuales y humanas:

- La destreza técnica, como capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada, como necesitan el ingeniero o el médico, para efectuar lo que llama "mecánica de su trabajo".
- La destreza humana, como capacidad de trabajar con otras personas, como individuos o como grupos, y de entenderlos y motivarlos.
- La destreza conceptual, como capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización como un todo.

Según Sutevski (2009) las destrezas técnicas son los conocimientos y capacidades indispensables que necesita el gerente para desempeñar correctamente las funciones inherentes a su cargo. Las habilidades técnicas son más importantes para los gerentes de primer nivel; en una jerarquía de abajo hacia arriba, las destrezas técnicas van perdiendo su importancia [27].

- Destrezas conceptuales: conocimiento o habilidad de un gerente para un conocimiento más abstracto, lo que significa que puede ver fácilmente el todo a través del análisis y

diagnóstico de diferentes estados; de esta manera pueden predecir el futuro del negocio. Este tipo de destrezas son vitales para los altos directivos, a medida que se pasa de la parte inferior de la jerarquía gerencial a la cima, su importancia aumentará [26].

- Destrezas humanas: conocimiento y habilidad de un gerente para trabajar con la gente. Una de las tareas de gestión más importantes es trabajar con personas; estas destrezas permiten a los gerentes convertirse en líderes y motivar a los empleados para lograr mejores resultados, además les ayudará a hacer un uso más eficaz del potencial humano en la empresa. Se consideran las habilidades más importantes para los directivos y son requeridas en todos los niveles jerárquicos de la empresa [26].

Ninguna de las habilidades mencionadas tiene carácter excluyente. Todas son necesarias para la labor de un buen directivo y todas útiles para conducirlo hacia el éxito. La orientación de su trabajo marcará, junto con su posición en la empresa, cuáles son las que debe priorizar en cada momento.

Al respecto, la autora considera que si bien son necesarias para el directivo, también lo son para que todos los integrantes de la organización igualmente aprendan a cultivar estas habilidades, lo que permitirá el cumplimiento exitoso de los objetivos de la empresa.

1.1.4 Clasificación de las habilidades directivas.

Derivado de numerosas investigaciones, se han identificado, una amplia cantidad de habilidades que se deben poseer para llevar a cabo, la cada vez más compleja tarea de dirigir una organización. A pesar de ello, no se ha podido llegar a un consenso universal que determine un conjunto de habilidades concreto, que garantice la eficacia en toda organización, ya que algunas veces es complicado diferenciarlas [28].

Dicho, lo anterior, se muestra la clasificación según diversos autores:

Argolla y Van Lill (2013) propone una combinación de tres conjuntos de habilidades: psicológica, interpersonal y técnica, por otra parte Mosley, Meggison y Pietri (2005) la estructura en tres subniveles: supervisión, intermedia y alta dirección, y Wetten y Cameron (2011) categoriza las habilidades en personales, interpersonales, grupales y habilidades específicas de comunicación [10].

Griffin y Van Fleet (2013) realizan una propuesta basada en siete habilidades centrales: habilidades técnicas, interpersonales, conceptuales, de diagnóstico, de comunicación, de toma de decisiones y de gestión del tiempo [10].

Después de haber revisado los diferentes puntos de vistas de los autores mencionados respecto al tema de las habilidades directivas, se considera que la clasificación que presenta Codina Jiménez en su libro "Habilidades directivas", es la más acertada a la investigación, las que a continuación se enlistan, y por su importancia para la misma se profundiza en cada una de ellas:

- **Dirección o enfoque estratégico:** para desarrollar ésta habilidad el directivo debe ser capaz de prever y anticiparse a las tendencias principales del entorno (tecnologías, mercados, competidores, demandas de clientes, comportamiento de la economía, entre otros) que pueden constituir oportunidades o amenazas para la actividad que dirige; realizar un diagnóstico certero de las fortalezas y debilidades de su área en cada uno de los factores críticos de éxito (FCE) con respecto a su competencia, determinando las "competencias distintivas" en las que deberá basar su estrategia, conducir el proceso de definición de la misión y de los valores corporativos, que deberán identificar a su empresa; formulación de la visión a la que aspira; saber conducir el proceso para la determinación de los objetivos estratégicos, las estrategias para alcanzarlos y los planes de acción donde se concreten: el qué, quiénes, cuándo y cómo, de las cosas que deben hacerse [15].
- **Comunicaciones interpersonales:** el directivo debe conocer las leyes, principios y partes componentes del proceso de comunicación, identificar las características, disposición y posibilidades del receptor, formular adecuadamente el mensaje para que resulte efectivo, saber escuchar, utilizar adecuadamente la retroalimentación y saber cómo comunicarse con diferentes tipos de receptores, entre otros aspectos [15].

La comunicación es una herramienta indispensable en la esfera de la dirección, acerca de este tema, Codina Jiménez (2014) refiere «Los especialistas coinciden en afirmar que, de todas las habilidades que debe tener un directivo, probablemente la más importante sea la de las comunicaciones interpersonales»; y es que la comunicación, ya sea dentro de la organización como fuera de ella, conlleva necesariamente a la puesta en común de propósitos, objetivos, métodos, procesos, acciones y resultados de carácter colectivo [29].

- **Estrategias y técnicas de negociación:** las habilidades de negociación le permiten al directivo obtener los mejores resultados, tanto en sus relaciones e intercambio con factores del entorno (clientes, proveedores, instituciones bancarias) como internamente, dentro de la organización [15].

La negociación es un proceso comunicativo de doble vía, que se instaura entre un sujeto y una contraparte, cada cual con intereses comunes y contrapuestos, pero que desean llegar a un acuerdo [30].

Es una de las habilidades que ha cobrado gran importancia en la actualidad del mundo empresarial, porque está continuamente presente en la gestión cotidiana de los gerentes; sin embargo, es preciso aclarar que a pesar de ser de aplicación recurrente no es una tarea fácil y para muchos resulta, incluso, un proceso difícil de adelantar. La sugerencia de los expertos es que los gerentes modernos se entrenen y capaciten para llevar a cabo negociaciones efectivas [31].

- **Manejo de conflictos:** deben proporcionarle al directivo las posibilidades de convertir las situaciones de conflicto en oportunidades, para mejorar los procesos de trabajo y las relaciones entre diferentes unidades organizativas, grupos e individuos [15].

Son diversos los pensamientos, personalidades, niveles educativos, sociales y económicos que convergen en una empresa; así también lo son las metas y objetivos que cada uno se propone y que en ocasiones pueden generar conflictos que repercuten, negativamente, en el ambiente laboral.

Estos eventos de choque por intereses y rasgos de personalidad, cultura o formación, ponen a prueba una de las habilidades más importantes que debe tener un gerente: la capacidad para manejar los conflictos y en este sentido, debe asimilar y aplicar –según los expertos– cinco conductas básicas:

- Determinar de qué índole es el conflicto: esto es, que identifique cuáles es el origen del conflicto, la razón de su existencia y si es de tipo personal o laboral; también es preciso que determine el alcance y las repercusiones del conflicto: si es funcional o si por el contrario, es perjudicial para la organización.
- Determinar la importancia del problema: el gerente no debe desgastarse en conflictos sin importancia ni triviales, tampoco en peleas de compañeros, y mucho menos en problemas que resultan inmanejables, tampoco en conflictos de índole personal; sólo debe intervenir en aquellos que requieren de atención porque influyen en el adecuado funcionamiento de las actividades laborales.
- Evaluar a las personas involucradas: los gerentes deben analizar los actores que intervienen directamente en los conflictos, con miras a determinar qué intereses o preocupaciones tiene cada cual, por qué lo hacen, los rasgos de sus personalidades,

sentimientos y recursos. Estos datos permiten que los gerentes vean, objetivamente, la situación y puedan evaluarla.

- **Evaluar la solución adecuada:** los gerentes pueden valerse de cinco métodos para manejar los conflictos.
 - **Evitación,** que consiste en apartarse o suprimir el conflicto y se aplica cuando los problemas son triviales y no merecen de especial atención.
 - **Aceptación,** consiste en dar prioridad a los intereses de los involucrados, por encima de los propios este método se utiliza sobre todo, cuando el tema en disputa no es relevante.
 - **Fuerza,** funciona para dar soluciones rápidas a asuntos importantes en los que hay que tomar medidas a favor de la organización, algunas son la aplicación de sanciones.
 - **Concesiones,** método mediante el cual, cada parte en conflicto cede en pro de la solución, es ideal sobre todo para las partes que tienen el mismo grado de poder, o cuando es necesaria la puesta en marcha de acciones mediadoras inmediatas.
 - **Colaboración,** es el método el más equitativo, pues todos buscan la mejor opción para resolver los conflictos. Se usa para dar solución a problemas que no requieren inmediatez y cuya relevancia es tal, que no puede haber lugar a concesiones.
 - **Calmar las emociones:** los gerentes deben ser agentes mediadores en el tema emocional, pues en tiempos de conflicto, los sentimientos y las reacciones equivocadas juegan "malas pasadas"; por ello, antes de buscar cualquier solución, es preciso entrar a calmar los ánimos y lograr un ambiente cordial.
- **Trabajo en equipo:** debe permitirle lograr que las decisiones se adopten considerando los diferentes factores necesarios, que cada integrante de su equipo sea capaz de poner por encima de sus posiciones e intereses particulares o funcionales los de toda la organización.

El trabajo en equipo es la capacidad de un grupo de personas para realizar actividades conjuntamente en armonía a fin de alcanzar una serie de objetivos comunes, en el equipo existe una confianza mutua entre las personas en lo relacionado al trabajo y al estudio (Covey, 2003). Las decisiones se toman en forma conjunta, el grupo se solidariza con las necesidades mutuas, se distribuye la responsabilidad y se comparte el poder. La diferencia entre grupo y equipo es obvia cuando se refieren a casos extremos, pues no decimos un grupo de fútbol, ni un equipo de vecinos; sin embargo, la línea divisoria no es lo bastante precisa. Es importante identificar que en un equipo de trabajo se presentan

mayores exigencias para sus miembros en cuanto a la forma en que se involucran afectivamente en el desarrollo de sus actividades [32].

- **Liderazgo y motivación:** se integran dos habilidades directivas estrechamente vinculadas. Por una parte, un liderazgo efectivo se expresa, en última instancia, en el nivel de motivación que logre el directivo en sus subordinados para alcanzar la visión, metas, y objetivos que se haya propuesto. Por otra parte, para lograr motivar a la gente es necesario, entre otras cosas, que el jefe sea capaz de identificar e interpretar los factores que pueden ejercer más influencia en la motivación de sus seguidores.

Se ha entendido por liderazgo como la capacidad de movilizar y entusiasmar al equipo de trabajo en torno a un objetivo, a una cultura y a unos comportamientos deseados, lo que supone al líder el conocimiento del grupo.

El liderazgo no es dominación, sino el arte de persuadir a la gente de trabajar hacia un objetivo común. Así mismo, es una habilidad que se desarrolla en la medida en que el individuo cultiva la autoconfianza, el autocontrol y la perseverancia [33].

Motivación según Puchol (2013) es el convencer a los trabajadores para que en forma voluntaria realicen lo que de todas maneras deben hacer [34].

La motivación, son aquellos factores internos y externos que mueven a la persona para actuar de una determinada manera [35]. La búsqueda de elementos que permitan enfocar las energías de las personas hacia direcciones específicas ha sido una constante, así como encontrar elementos que permitan encauzar el esfuerzo, la energía y la conducta de los participantes hacia el logro de los objetivos que buscan las organizaciones y los propios empleados.

La motivación es un factor importante para alcanzar los objetivos, tanto de una empresa o de un equipo de trabajo [36]. En este sentido, hay que considerar que las organizaciones no pueden motivar a sus colaboradores, lo que si pueden hacer es que el lugar de trabajo cuente con un ambiente propicio para la automotivación del personal y los equipos de trabajo. Bajo este escenario, la motivación, puede surgir de las necesidades del ser humano o surge de una tercera persona o se puede presentar una automotivación. Por otro lado también puede presentarse de la nada la desmotivación; esos cambios emocionales que se suelen tener por pequeñas complicaciones que se presenten, lo cual afecta directamente lo laboral [37].

La motivación en los equipos de trabajo, se debe llevar acabo como una técnica, ya que la presencia de cualquier colaborador adecuadamente motivado en un grupo de trabajo traerá buenos resultados, éste ejecutará lo mejor posible sus funciones y desarrollará bien las tareas laborales. Esto es provechoso tanto para la organización como para el grupo de trabajo, porque tendrá mayor probabilidad de obtener resultados mejores [32].

Así las cosas, las personas incentivadas obtienen una mayor productividad en su trabajo, fomentando el trabajo en equipo con lo cual se persigue un objetivo o una meta y que una vez alcanzado, beneficiará a la organización [13].

- **Diagnóstico de problemas y la toma de decisiones:** es un componente esencial en el trabajo de un directivo. Su manejo adecuado debe permitirle la formulación certera del problema, identificar las causas principales que están influyendo, la generación de alternativas de solución, la definición de criterios para la selección de la(s) alternativa(s) de solución de mayores efectos y la elaboración de los planes de implementación, control y evaluación de los resultados.

- **Administración del tiempo y delegación:** dice Drucker(1973) citado por Codina Jiménez, 2014 en su libro *Habilidades directivas* que lo primero que debe saber administrar un directivo es su tiempo de trabajo, y sino lo administra bien, es difícil que pueda administrar bien otras cosa [15]. Administrar el tiempo realmente significa administrarse uno mismo, de tal manera que se pueda optimizar el rendimiento del tiempo de que se dispone. Significa conducir nuestros asuntos dentro del tiempo disponible para que podamos lograr resultados más eficaces. La meta debe ser el logro de objetivos, no simplemente el estar ocupado. Este es un principio muy importante: no podemos gestionar el tiempo, lo único que podemos hacer es gestionarnos a nosotros mismos en relación al reloj, es decir, organizarnos inteligentemente.

Delegar es la mejor forma de liberar tiempo y el mejor modo de potenciar el desarrollo de cada uno de los miembros del equipo.

- **Reuniones productivas:** La necesidad de desarrollar habilidades para la realización de reuniones productivas, se fundamenta en que esta actividad, según investigaciones, ocupa entre un 25-35% del tiempo de trabajo de los directivos.

Según Whetten y Cameron(2015) refiere que las reuniones de trabajo representan un costo importante, aproximadamente el 15% del presupuesto del personal se utiliza en reuniones, las juntas son el escenario donde se toman o revisan la mayoría de las decisiones [38].

La conducción efectiva de reuniones no sólo posibilita ahorrar tiempo al directivo, sino la obtención de niveles superiores de participación, consenso, y compromiso en el análisis y toma de decisiones.

- **Gestión del cambio:** habilidad imprescindible, entre otras razones para contribuir a que los directivos comprendan que los factores del entorno en el que se mueve su organización se modifican con tal celeridad y profundidad, que las formas de hacer las cosas que fueron efectivas en un periodo determinado, no lo serán necesariamente en el futuro; que tengan claro que cualquier cambio, por pequeño que sea, generará su oposición, la resistencia, por tanto, hay que aprender a manejarla; y que identifiquen modelos y procesos que pueden contribuir a garantizar la mayor efectividad en la implementación de los cambios.

Ninguna de las habilidades antes mencionadas tiene carácter excluyente. Todas son necesarias para la labor de un buen directivo y todas útiles para conducirlo hacia el éxito.

Las habilidades que se encuentran entre estos extremos están dirigidas a garantizar los procesos de interacción, influencia y motivación que propicien, desde la propia formulación e implementación de la estrategia y de los procesos de cambio hasta la obtención de resultados [15].

1.2 Evaluación del desempeño.

A través del tiempo, en las organizaciones cada vez ha venido tomando más fuerza la idea de que el factor clave que determina su éxito es la forma en que aprovechan el trabajo de sus empleados, y que éstos son un recurso sumamente valioso. Con base en esta idea surgió el término "recursos humanos" y nació también la necesidad de saber cómo están siendo administrados y si éstos aportan a la organización con base en los parámetros que desea y necesita ésta. Para conocer esta incógnita es necesario poder evaluar su desempeño [39].

La evaluación del desempeño es un elemento invaluable en la vida de la organización [40].

A pesar de la importancia de la evaluación de desempeño para las organizaciones, no siempre se ha tomado con el peso y relevancia que requiere, ya que, como señala Lavanda (2005), la evaluación históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al trabajo de su empleado, pero a medida que ha evolucionado la gestión de recursos humanos se han establecido generaciones de modelos de evaluación, hasta el punto que hoy en día se pueden encontrar modelos de evaluación de cuarta generación [39].

1.2.1 Definición de evaluación del desempeño

Diversos autores han expresado su visión respecto a lo que representa y significa la evaluación de desempeño. A continuación se dan a conocer algunas de estas definiciones. (Tabla 1.2)

Tabla 1.2 Definición de evaluación del desempeño

Autor	Año	Definición
Chiavenato	2009	Valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que va a desempeñar, las metas y los resultados que debe alcanzar, es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización [41].
Morales Cartaya	2009	Proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias resultados del trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación y los criterios de los compañeros que laboran en el área [42].
Cuesta Santos	2010	Principal contribución para mejorar la actuación o desempeño posibilitando reforzar positivamente la conducta exitosa o rectificar la conducta desacertada [43].
López Moreno	2011	Es el proceso de observación y sistematización del cumplimiento de los objetivos de trabajo de los empleados, mediante el cual se evalúa su competencia laboral durante el análisis de los resultados del trabajo con la consideración del criterio de los clientes internos y externos [44].
Coexphal	2012	Proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las persona [45].
Brazzolotto	2012	Es una técnica de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo [46].
Alvi, Surani and Hirani	2013	Interacción formal entre un subordinado y un supervisor [47].
Van Dijk, D & Schodl, M	2015	Procedimiento formal y productivo para medir el trabajo y los resultados de un empleado en función de sus responsabilidades laborales [48].
Cruz, M Martínez, J Naranjo, J	2016	Es un proceso periódico de medición que estima cualitativa y cuantitativamente el grado de cumplimiento de las actividades, objetivos y responsabilidades asignadas a las personas en sus puestos de trabajo [49].
Barceló, J	2017	Es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual [50].

Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar, existe consenso entre los autores más contemporáneos en relación con la visión sobre el concepto técnico de evaluación del desempeño, la cual se

focaliza principalmente a una forma de medir el aporte de cada trabajador al logro de objetivos. Ello es un buen punto de partida, sin embargo y lamentablemente, aún no hay acuerdo en la forma de evaluar el desempeño, y tampoco se hace una referencia sobre los efectos que pueden y van a existir necesariamente en el sistema de evaluación, producto a lo interno que la organización debe hacer, de manera obligatoria, a circunstancias y hechos concretos que producen cambios que se están desarrollando en el entorno.

Una de las metas principales de la evaluación del desempeño es determinar con precisión la contribución del desempeño individual como base para tomar decisiones de asignación de recompensas [51].

1.2.2 Objetivos e importancia de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización [52].

Para Chiavenato (2007) la evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado [53]; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer las perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si es necesario modificar el desempeño, el principal interesado (el evaluado) no solo debe tener conocimiento del cambio planeado sino también debe saber porque se debe modificar y si es necesario hacerlo. Debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización [54].

Robbins & Judge (2013) indica que la evaluación del desempeño tiene el propósito de ayudar a los directivos a que puedan tomar sus decisiones de recursos humanos y, que dichas evaluaciones les brindaran información para la toma de decisiones importantes, asimismo les permiten identificar las aptitudes y competencias de los empleados que son inadecuadas y las cuales pueden mejorar a través de programa de capacitación correctiva [55].

La importancia de la evaluación del desempeño dentro de la organización radica en su carácter estratégico al permitirle al nivel directivo obtener información sensible que le permitirá efectuar procesos de mejora continua, respecto a las políticas y objetivos que proyectará la organización a niveles de desarrollo, productividad y competitividad, es decir, es una herramienta que hábilmente utilizada puede afianzar su existencia a largo plazo.

La evaluación del desempeño está orientada a elevar la efectividad de los procesos y a la implementación de mejoras, ya que se convierte en factor generador de cambios y herramienta de gestión empresarial. La misma permite proyectar y potencializar el talento humano de la organización a niveles incalculables de productividad, motivación y desarrollo, factores que sin la participación de la evaluación del desempeño, serían factores de difícil identificación en la organización. En este sentido, es claro que la organización alcanzará las metas que se proponga, solo en proporción directa a la calidad de su talento humano. Lo anterior se cumplirá con un adecuado seguimiento al desempeño laboral de los colaboradores, el cual se logra con la implementación de un juicioso sistema de evaluación del desempeño [56].

1.2.3 Evaluación del Desempeño en los Cuadros

El Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno se estructura en 6 subsistemas, los que mantienen estrecha interrelación, uno de los cuales es la Evaluación.

En el proceso de evaluación se consultan las organizaciones políticas y si es necesario a cualquier otra de las que funcionen en la entidad u organizaciones de masas de la comunidad.

El evaluado debe conocer su evaluación y el evaluador estar preparado para aclararle cualquier inquietud o duda.

Entre las debilidades que se manifiestan en la evaluación es posible relacionar su formalidad, no coincidencia con el resultado del trabajo del cuadro que se evalúa, no siempre se puntualizan los señalamientos y debilidades, perdiendo su esencia para ser usada como instrumento de selección, movimientos, preparación y superación. [57].

El resultado general del cuadro en el período se evalúa cualitativamente Muy Bien, Bien, Regular o Mal, correspondiéndose con las valoraciones dadas a los diferentes indicadores. Para ello, se analiza el desarrollo del cuadro a partir de sus cualidades, del desempeño práctico en el cargo que ocupa, de la preparación y experiencia alcanzada y sobre esta base, se fundamentan las conclusiones.

1.2.4. Métodos de evaluación

El sistema de evaluación de desempeño ha requerido que se desarrollen diversos métodos de evaluación, entre ellos se señala la escala de puntuación, la lista de verificación, el método de selección forzada, el de registro de acontecimientos críticos, métodos de evaluación que se basan en el desempeño pasado y tienen la ventaja de versar sobre algo

que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido, pero su principal desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. La elección del método depende de los objetivos que se pretenden alcanzar con el proceso de evaluación del desempeño, las características del sistema de trabajo, la cultura organizacional y otros aspectos necesarios a considerar [58].

Para Robbins & Judge (2013) [55] los principales métodos son: ensayos escritos, incidentes críticos, escalas gráficas de calificación, escalas de calificación ancladas en el comportamiento y comparaciones forzadas.

Según Chiavenato (2007) los principales métodos son: escala gráfica, elección forzosa, investigación de campo, incidentes críticos, comparación de pares y frases descriptivas [53].

De acuerdo a Dessler (2009), incluye el método de Administración por Objetivo, por computadora y por internet y la supervisión electrónica de desempeño [59].

Wayne Mondy & M. Noe (2005), citado por Alaluna, indica que el método de evaluación de retroalimentación de 360° es el más popular, debido a que incluye reactivos de evaluación múltiple. En este método todas las personas se relacionan con el subordinado evaluado como los directores, supervisores y otros subordinados [60].

Criterio con el coincide la autora, motivo por el cuales utilizado en la presente investigación.

1.3 Incidencia de las habilidades gerenciales en el desempeño de los directivos.

El conocimiento que se tenga sobre las habilidades directivas y la adecuada gestión constituyen la base fundamental para el logro de altos desempeños en las empresas. Las habilidades directivas son evidentemente un importante factor de desempeño organizacional que resulta necesario desarrollar a partir de una concepción sistémica, presente en la selección, capacitación y evaluación del desempeño, el cual resulta la meta final del trabajo de dirección, obtener un alto desempeño [61].

El reconocimiento de la relación entre habilidades directivas y el desempeño de los que dirigen son vitales para el logro de los resultados de las organizaciones. Disímiles pueden ser las variantes de la relación directa que existe entre estos elementos, por lo que se considera que si los cuadros tienen las habilidades directivas necesarias donde predominen: valores, comunicación, trabajo en equipo, entre otras; hay mayor probabilidad que el desempeño en su gestión sea mejor y se logre el incremento de los niveles de productividad.

Conclusiones parciales

La premisa que establece el análisis bibliográfico realizado propició la necesaria valoración de las teorías dadas sobre las habilidades gerenciales, en correspondencia con la influencia que éstas ejercen en el desempeño; es decir, para que una determinada organización tenga resultados positivos necesita contar con cuadros que cuenten con habilidades que le permitan asumir los retos a los que tiene que enfrentarse para poder lograr que la organización avance.

La evaluación constituye un razonamiento ininterrumpido, que se desarrolla sobre la base de los resultados del trabajo y del desempeño individual, es una acción sistemática que deben desarrollar los jefes con sus subordinados, convirtiéndose en herramienta de dirección y educación, posibilitando profundizar en el comportamiento y resultados obtenidos en el periodo que se razona, en cuanto al cumplimiento de objetivos, tareas, así también el desarrollo que alcanza el cuadro, creando espacio para el análisis de los aspectos positivos, negativos y causas que inciden en ello.

CAPÍTULO II. Caracterización de la entidad objeto de estudio. Diseño Metodológico.

Para dar solución al problema planteado en esta investigación, y teniendo en cuenta lo antes expuesto en el marco teórico referencial acerca de la importancia que tiene las habilidades directivas, en el presente capítulo se aborda la caracterización de la entidad objeto de estudio así como la metodología llevada a efecto para la investigación, con la explicación de las técnicas a utilizar y el procesamiento estadístico de los datos primarios para la misma.

2.1 Caracterización de la EPEP-Centro.

Antecedentes históricos

La región de Cárdenas - Martí, fue considerada de sumo interés por la abundante cantidad de manifestaciones de hidrocarburos en superficie, especialmente en los lugares conocidos por el Peñón y Angelita. La primera región en perforarse fue la Felicia al Sur de Cárdenas. Se reportan producciones en cinco pozos y el número 5 llegó a 600 mts de profundidad. No se cuenta con documentación de esta actividad pero se conoce que se perforaron en este período hasta 1930 6 pozos. En el período de 1931-1939 no se hizo ningún descubrimiento nuevo pero durante el mismo se iniciaron los trabajos de carácter geológico en forma de levantamiento - geológicos de superficie y geofísicas aplicadas a la búsqueda de petróleo.

Se hicieron trabajos gravimétricos con balanza de tensión y gravímetro en varias regiones de esta provincia. En sismología se realizaron trabajos en las regiones de Colón y Amarillas lo que da una idea de la aplicación de adelantos científicos - técnicos aunque de poca envergadura.

Durante el período 1940-1954 se inicia con un descubrimiento, el de Jarahueca y terminó con otro, el de Jatibonico, región que fue explotada por la Empresa en el período 1981-1984. En este período tuvo mayor actividad que las anteriores y perforaron alrededor de 50 pozos en estos años. El descubrimiento de Jarahueca al inicio de esta etapa hizo renacer el interés por la búsqueda pero se hizo al azar, perforando en serpentinita. De inmediato se perforó intensamente y la producción se vio elevada a unos cuantos miles de toneladas. Las compañías norteamericanas en ese período ya habían descartado prácticamente el área insular como de gran perspectiva, ya que el petróleo solamente se encontraba en serpentinita; por lo anterior, la Gulf y Shell desviaron su atención a la plataforma marina al norte de Cuba y se realizaron trabajos geofísicos marítimos, perforando los pozos Hicacos 1 y Cayo Coco 1, 2 y 3 pero sin resultados.

Prácticamente en 1953 había poca actividad petrolera de interés en Cuba y lo poco que existía era alentado por capitalistas cubanos, o por exploradores populares que organizaban pequeñas compañías, vendían acciones y perforaban pozos con la esperanza de encontrar algo al azar o para engañar incautos.

En la etapa 1955-1958, fue de mucho interés la actividad de búsqueda de petróleo. Se perforaron gran cantidad de pozos, pero los resultados fueron muy pobres ya que lo que primaba era el interés individual y de las compañías extranjeras y en ningún momento la necesidad del país.

Debido a estos pobres resultados para 1959 sólo había en proyecto la perforación de 3 pozos en Pinar del Río y uno al norte de Las Villas. Sin duda, que de no llegar el triunfo de la Revolución el 1ero de enero de 1959, nuestro país hubiese sido importador neto de petróleo siempre. Al triunfo de la Revolución esta situación se mantiene aparentemente igual, pues estas compañías, foráneas y criollas comenzaron a frenar la actividad en espera del futuro desarrollo del Gobierno Revolucionario.

Con la Ley 608 publicada en La Gaceta Oficial el 29 de Octubre de 1959 se da el primero y más sólido paso, cuya esencia es unir todos los documentos, estudios, planes, etc. en manos de nuestra Revolución.

La reacción de todas estas compañías ante esta Ley fue primero la amenaza, el retraimiento y la disminución del ritmo de trabajo y por último el cierre de las instalaciones, la desesperación de documentación y el despido de los trabajadores.

La actividad petrolera del período revolucionario comienza en julio de 1960 con la perforación del pozo Barrena 1 dirigido por un técnico argentino, ya que el país no contaba con ningún ingeniero geofísico, ingeniero de petróleo ni ningún técnico de alta calificación pues solo existían algunos técnicos medios desarrollados en la práctica. Casi toda la actividad se llevaba a cabo con técnicos extranjeros fundamentalmente latinoamericanos.

El primer grupo de Técnicos de la extinta URSS trabajó a mediados de 1960 y entre las recomendaciones consideraron que se diera preferencia a la región de los cayos al norte de las Villas y Camagüey.

A partir de estos momentos se comienza a agrupar a los diferentes técnicos cubanos e integrarlos a pequeños cursos en diferentes especialidades pero aún sin un programa concreto de enseñanza.

Durante la etapa 1966 a 1971, se tiene en cuenta el criterio de perforar en las fallas geológicas y se ubican los pozos Varadero 1, Camarioca 1 y Chapelín 1 con lo que se inicia la actividad petrolera en la región.

Ya en esta etapa comienzan a trabajar los primeros técnicos formados por la Revolución y una gran parte de asesores soviéticos que brindan su generosa ayuda al desarrollo del país.

De aquellos equipos de que disponían las compañías nacionalizadas no queda prácticamente nada y se reciben equipos de la URSS y otros países socialistas fundamentalmente, Rumanía que tiene gran desarrollo en esta esfera.

Comienza el desarrollo sostenido de la prospección en diferentes zonas de la región que comprende Varadero, Cantel, Camarioca y Guásimas lo que ha proporcionado beneficios al país al almacenarse resultados satisfactorios y augurar un futuro mucho más amplio en esta actividad tan importante para el desarrollo del país.

Por Resolución No. 76-109 de fecha 18 de Diciembre de 1976 del extinguido Ministerio de Minería y Geología fue creada la Empresa de Perforación y Extracción de Petróleo del Centro ubicada en la Finca "La Cachurra" en el poblado de Guásimas municipio de Cárdenas, su actividad fundamental la Explotación Geológica, Perforación y Extracción de Petróleo, abarca un territorio desde los límites de la ciudad de Matanzas hasta el norte de la provincia de Villa Clara comprendiendo investigaciones en tierra firme y el mar.

La Empresa desde su creación hasta la fecha ha obtenido grandes logros y avances en los diferentes indicadores fundamentales, tanto económicos como productivos.

Su **Misión** consiste en: satisfacer una parte de las necesidades energéticas del país como resultado de la exploración – producción de yacimientos de petróleo y de su explotación racional y eficiente con responsabilidad medioambiental.

La **Visión**: ser una empresa de prestigio nacional y consolidada en la actividad de exploración – producción mediante la aplicación de técnicas de recuperación mejorada.

En consecuencia a esto, asegurar el cumplimiento de la misión y la visión de la Empresa de Perforación y Extracción de Petróleo del Centro, presupone contar con una fuerza de trabajo altamente competente, capaz de enfrentar los retos que hoy demanda el sector petrolero.

Como **política**, la EPEP-Centro se especializa en las actividades de **extracción, recolección, transporte y tratamiento de petróleo** crudo y gas acompañante para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, preservando el medio ambiente y la

seguridad de sus trabajadores, garantizando su capacitación y motivación, enfatizando en la mejora continua de sus procesos, con el objetivo de alcanzar el liderazgo entre las empresas de su tipo en el mercado nacional.

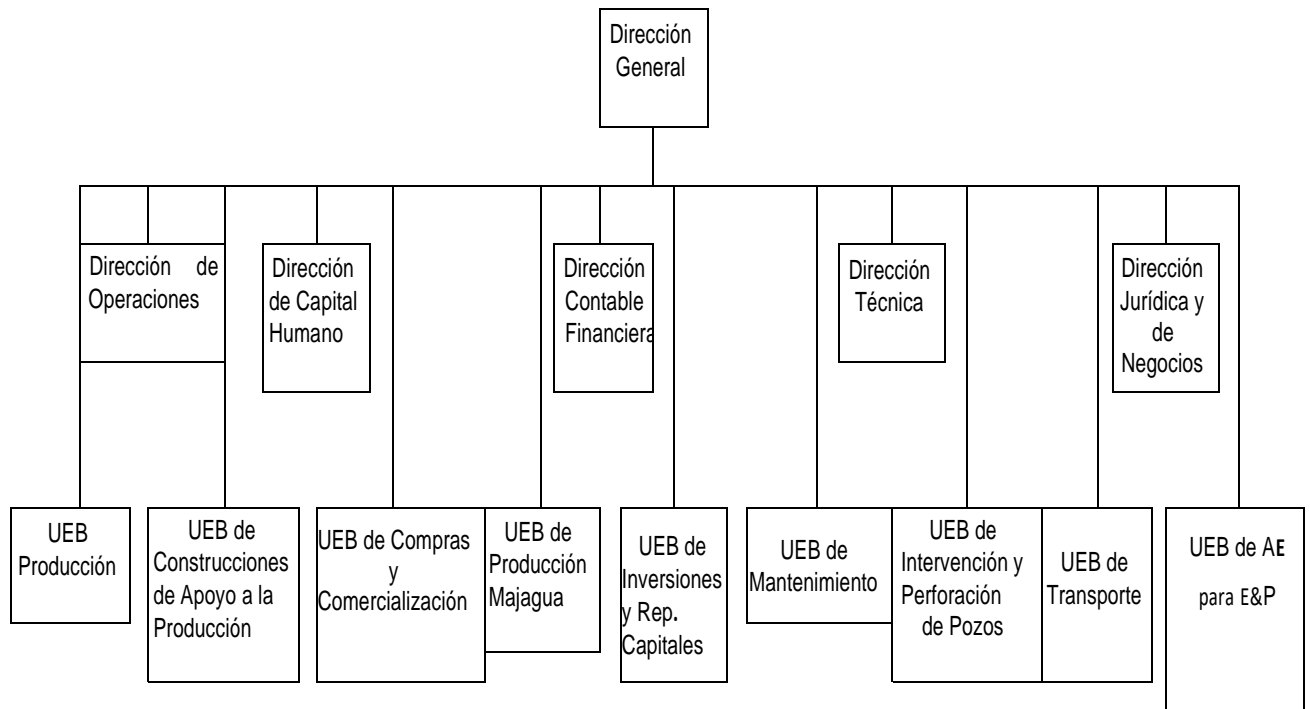
Valores empresariales:

Sentido de pertenencia: disposición y manifestación de fidelidad, identificación, apoyo a la empresa y a la economía del país en la rama energética.

Responsabilidad: actitud para asumir las tareas asignadas y responder por los resultados.

Profesionalidad: desempeño del trabajo con seriedad, honradez y eficacia, actitud competente en el ejercicio de la labor.

La estructura organizativa de la empresa se muestra en la figura 2.1, apreciándose que la misma está conformada por 6 Direcciones de Regulación y Control y 9 UEBs



F

Figura 2.1. Estructura organizativa.

Fuente: elaboración propia.

Capital Humano

La tabla 2.1 muestra la división del capital humano según la categoría ocupacional de los trabajadores de las diferentes áreas de la Empresa, según Plantilla.

Tabla 2.1. División del capital humano según la categoría ocupacional

Áreas	C	A	O	S	T	Total
Dirección General	2	1	2	26	22	53
Dirección de Operaciones	2	0	1	0	10	13
Dirección de Capital Humano	3	0	3	0	40	46
Dirección Contable Financiera	4	0	3	0	30	37
Dirección Jurídica y de Negocios	2	0	1	0	10	13
Dirección Técnica	8	0	10	0	103	120
UEB de Intervención y Perforación de Pozos	33	0	19	0	75	127
UEB de Producción	28	0	233	0	95	356
UEB Construcciones de Apoyo a la Producción	5	1	72	0	14	92
UEB de Transporte	5	4	184	11	48	252
UEB de Inversiones y Reparaciones						
Capitales	3	0	3	0	14	20
UEB de Mtto	2	0	191	0	68	261
UEB Compras y Comercialización	3	1	22	16	47	89
UEB Aseguramiento Especializado para E&P	1	0	83	0	19	103
UEB Majagua	6	0	139	2	51	198
Total	107	7	965	55	646	1780

Fuente: elaboración propia.

Como se muestra en la tabla anterior según la categoría ocupacional predominan los Operarios con 965, representando el 54% de la Fuerza laboral, y la mayor proporción de trabajadores se concentra en la UEB de Producción, que realiza la actividad fundamental, contemplada en la misión de la Empresa.

A partir de la estructura organizativa (Figura 2.1) y la tabla 2.1 se realizan algunos análisis sobre la fuerza de trabajo actual, segmentándola por sexo, edades, nivel educacional y antigüedad (Figura 2.2).

La empresa cuenta con un total de 1780 trabajadores, de ellos 362 mujeres y 1418 son hombres, cuestión razonable si se tiene en cuenta que es una empresa productiva y las labores directas a la producción son fuertes, las mujeres laboran principalmente en las áreas de regulación y control, en categorías técnicas, se destaca que el 51% está ubicado en los rangos de edades de 40-59, apreciándose claramente la débil presencia de fuerza de trabajo joven ya que solo lo constituye el 14% del total de trabajadores.

Desde el punto de vista educacional: 584 son graduados de estudios universitarios, 428 técnicos medios en diferentes especialidades (perforación de petróleo, procesos industriales,

mecánica industrial, química industrial, electricidad, contabilidad, construcción civil, secretariado) 357 tienen preparación media superior (doce grado), 393 de nivel básico (novenos grado) y 18 nivel primario (hasta 6to grado) mostrándose la fortaleza que tiene la empresa en este sentido por contar con una fuerza laboral calificada y bien preparada para el logro de los objetivos.

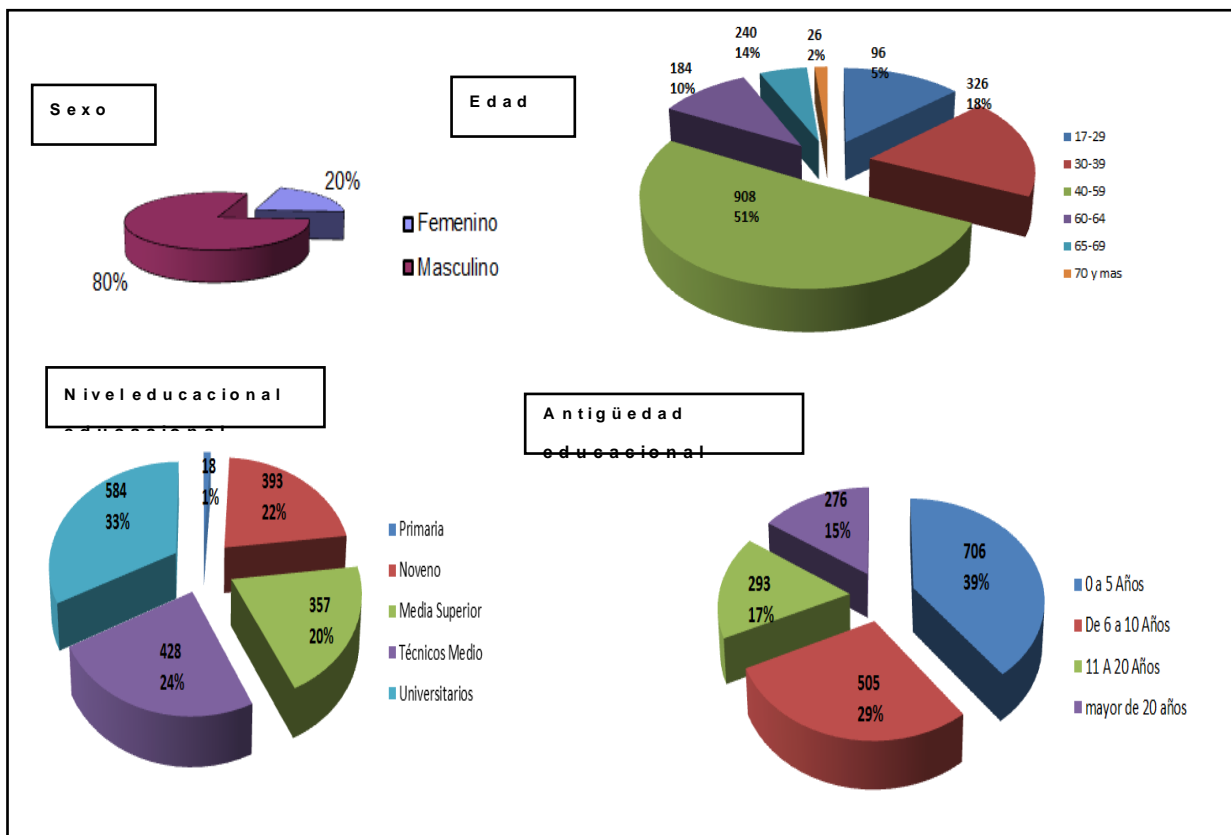


Figura 2.2. Distribución de la fuerza laboral por sexo, edad, nivel educacional y antigüedad.

Fuente: elaboración propia.

En el análisis de la distribución de la fuerza de trabajo por antigüedad en la empresa, se constata que el 39% (706) no llevan más de 5 años.

2.2 Caracterización de los Cuadros de la entidad objeto de estudio.

La empresa cuenta con 107 cuadros, de los cuales 89% son hombres y el 12% son mujeres, destacándose que la mayor cantidad está ubicada en el rango de edad de 40 a 59 años, predominan los graduados de nivel superior (92%) y el 71% llevan laborando en la empresa más de 10 años (Figura 2.3), lo que constituye una fortaleza.

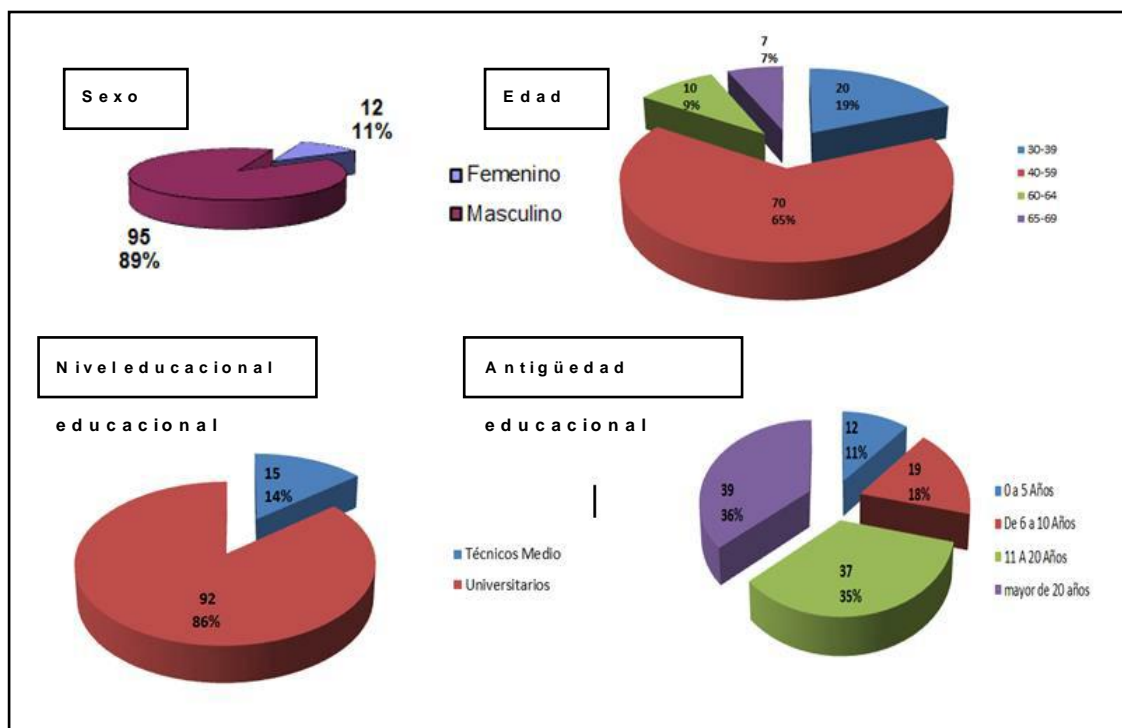


Figura 2.3. Distribución de la fuerza laboral por sexo, edad, nivel educacional y antigüedad de los cuadros.

Fuente: elaboración propia.

2.3 Metodología de la investigación.

De gran importancia en el transcurso del trabajo ha sido buscar la forma de realizar todo el proceso investigativo. El diseño metodológico incluye el tipo de estudio o diseño, así como los métodos y procedimientos para la obtención de los datos y las técnicas valaderas para llevar a cabo el análisis e interpretación de los resultados, a fin de que los mismos lleguen a considerarse válidos o confiables.

2.3.1 Descripción de técnicas, herramientas y métodos.

Para realizar la investigación objeto de estudio se utiliza el método dialéctico materialista y los métodos, técnicas y herramientas siguientes:

Métodos Teóricos: permiten explicar los hechos, profundizar en las relaciones y cualidades fundamentales de los procesos que intervienen en el sistema.

Método de análisis y síntesis: el análisis es una operación intelectual que posibilita descomponer mentalmente un todo complejo en sus partes y cualidades, permite la división mental del todo en sus múltiples relaciones y componentes. La síntesis es la operación

inversa, que establece mentalmente la unión entre las partes, previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad.

Método de inducción y deducción: la inducción y la deducción son dos métodos teóricos de fundamental importancia para la investigación. La inducción se puede definir como una forma de razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de cosas particulares a un conocimiento más general que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. El gran valor del método inductivo, está dado justamente porque establece las generalizaciones sobre la base del estudio de los fenómenos singulares. La deducción es una forma del razonamiento, mediante el cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad. La deducción parte de principios, leyes y axiomas que reflejan las relaciones generales, estables, necesarias y fundamentales entre los objetos y fenómenos de la realidad. Justamente, porque el razonamiento deductivo toma como premisa el conocimiento de lo general, es que se puede llevar a comprender lo particular en el que existe lo general. De aquí la gran fuerza demostrativa de la deducción.

Histórico-lógico: el método histórico se emplea para establecer la trayectoria de formación y aplicación de los principios y conceptos, en tanto el lógico se aplica para establecer la esencia de los fenómenos a estudiar en la investigación.

Métodos Empíricos: los métodos empíricos son aquellos que se aplican para el desarrollo del trabajo de campo de la investigación, es decir, para la búsqueda de información relevante, para la sustentación teórica de la misma, para arribar a conclusiones objetivas y científicamente argumentadas sobre el objeto de estudio y para estructurar un cuerpo de recomendaciones que permita dar solución a la situación problemática origen del trabajo investigativo. En la presente investigación se emplearon los métodos empíricos siguientes:

- **Revisión bibliográfica:** es un método de búsqueda que permite conocer la situación actual de la temática abordada a nivel nacional e internacional, así como su desarrollo y principales tendencias.

- **Análisis de documentos:** la investigadora para desarrollar su trabajo, siempre se apoya en la suma de conocimientos obtenidos en etapas anteriores. Este método permite seleccionar y transformar la información disponible sobre un objeto de investigación, ayuda al conocimiento inicial de la organización a través de la consulta y el análisis de aquellos documentos que recogen información esencial sobre el funcionamiento de la misma.

- **Observación:** la observación es la más elemental y la base de los demás métodos. En la ciencia, por regla general las observaciones constituyen un conjunto de comprobaciones para una u otra hipótesis o teoría, y depende por ello, en gran medida, de ese fin. El científico no registra simplemente datos cualesquiera, sino que escoge de manera consciente aquellos que confirman o rechazan su idea, por lo que la observación como método científico es una percepción atenta, racional, planificada y sistemática de los fenómenos relacionados con los objetivos de la investigación, en sus condiciones naturales y habituales, es decir, sin provocarlos y utilizando medios científicos, con vistas a ofrecer una explicación científica de la naturaleza interna de estos. La aplicación de este método tiene como objetivo corroborar las informaciones obtenidas a través de las diferentes técnicas aplicadas.

Este método tiene algunas particularidades entre las que se encuentran: la vinculación que debe tener el observador con el objetivo u objeto, o ambos, de la observación, este no puede privarse de sus rasgos más humanos (de su percepción emotiva), otras de las particularidades es la complejidad que entraña poder repetirla. Como consecuencia de estas particularidades se puede presentar dificultades a la hora de aplicar la observación, dividiéndose éstas en subjetivas (relacionadas con la personalidad) y objetivas (no depende del observador).

Tipos de observación:

1. Abierta: utilizada por el autor, los sujetos conocen que son observados y el observador no se oculta.

2. Cerrada o secreta: el observador está oculto, se auxilia de medios técnicos. Su realización es más objetiva, aunque no son fáciles de obtener.

Participantes: el observador que forma parte del grupo observado, es considerado un miembro más y propicia un ambiente natural. No siempre es posible la participación del investigador.

Encuesta: la encuesta es un método empírico complementario de investigación que supone la elaboración de un cuestionario cuyas respuestas constituyen la información necesaria para el investigador, es una forma más compleja de comunicación socio-psicológica, tiene como ventaja que se recopila gran información en poco tiempo.

Este método por sus características tiene elementos comunes con la entrevista ya que ambos se basan en preguntas que deben ser respondidas por los sujetos; se puede usar en

la etapa inicial de la investigación, en estudios pilotos, o cuando ya están elaboradas las hipótesis del modelo teórico de la investigación.

La encuesta debe ser elaborada por un equipo profesional en el tema a tratar, para obtener confiabilidad. Debe además tomarse medidas para garantizar su anonimato, así como su uso exclusivo para fines de trabajo.

2.3.1 Procedimiento metodológico para el diagnóstico de las habilidades directivas y su evaluación en el desempeño de los cuadros.

Para acercarnos a la situación real de las habilidades directivas presentes en los cuadros de la EPEP-Centro, se decide realizar un estudio sobre base científica, elaborándose el siguiente procedimiento m

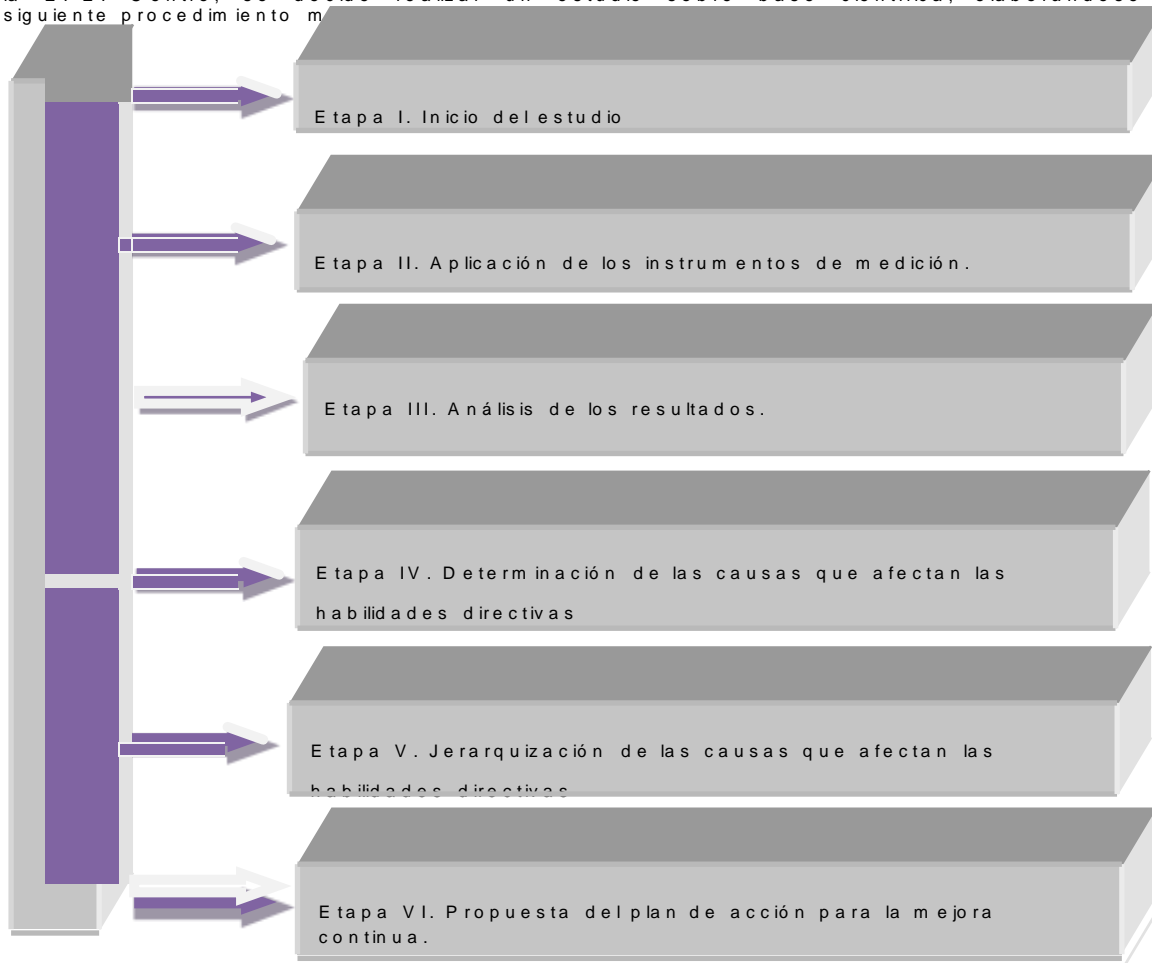


Figura 2.4. Procedimiento metodológico

Fuente: elaboración propia

Se desglosa el procedimiento propuesto (Cuadro 2.1) el cual recoge las etapas, pasos y las técnicas a utilizar en cada caso, permitiendo una mejor comprensión del mismo.

Cuadro 2.1. Desglose del procedimiento propuesto

Etapa	Pasos	Técnicas
I. Inicio del estudio	Paso 1. Análisis de los resultados del proceso evaluativo del periodo anterior.	Revisión documental.
	Paso 2. Selección de los Instrumentos que correspondan.	Revisión bibliográfica.
	Paso 3. Descripción de los instrumentos seleccionados.	
	Paso 4. Validez y confiabilidad de los instrumentos seleccionados.	SPSS 18.
II. Aplicación de los instrumentos de medición	Paso 5. Selección de la muestra.	Muestreo.
	Paso 6. Reproducir y aplicar cuidadosamente los cuestionarios.	
III. Análisis de los resultados	Paso 7. Análisis de los resultados de los instrumentos de medición aplicados	Tablas dinámicas de Microsoft Excel.
	Paso 8. Comparar los resultados de los instrumentos aplicados con los obtenidos en la evaluación del desempeño de los cuadros.	Revisión documental Diagrama de interrelaciones
IV. Determinación de las causas que afectan las habilidades directivas	Pase 9. Determinar y representar gráficamente las causas que más afectan las habilidades	Tormenta de ideas. Diagrama Ishikawa.
V. Jerarquización de las causas que afectan las habilidades directivas	Paso 10. Selección de expertos.	Método de selección de expertos.
	Paso 11. Ponderación y ordenamiento de las causas.	Delphi ponderado.
	Paso 12. Representación de las causas ponderadas.	Ishikawa ponderado.
VI. Propuesta del plan de acción para la mejora continua.		Trabajo grupal.

Fuente: elaboración propia

Etapa I. Inicio del estudio: tiene como objetivo analizar los resultados del proceso evaluativo anterior, seleccionar y describir los instrumentos que correspondan, así como validar los cuestionarios a utilizar.

Paso 1. Análisis de los resultados del proceso evaluativo del periodo anterior: se realiza un revisión documental donde se analiza los resultados del proceso evaluativo anterior.

Paso 2. Selección de los instrumentos que correspondan: en este paso se realiza una revisión bibliográfica por parte de la autora para la selección de los instrumentos que correspondan.

Paso 3. Descripción de los instrumentos seleccionados: luego de seleccionados los instrumentos se describen.

Paso 4. Validez y confiabilidad de los instrumentos seleccionados: se le realizan las pruebas de validez y confiabilidad con el fin de garantizar la objetividad de la información.

Para comprobar la fiabilidad y validez de los instrumentos seleccionados, se propone el empleo del software SPSS versión 18.0, mediante una pequeña muestra piloto (20 a 25), con la finalidad de:

- Comprobar la fiabilidad (condición necesaria pero no suficiente) a partir del Alfa de Cronbach, donde el valor de este debe ser mayor de 0.7, para considerarse fiable el instrumento. Lo que implica que está libre de errores aleatorios, teniendo por tanto una escala consistente.
- Comprobar la validez de la encuesta, que esté libre de errores aleatorios y sistemáticos, lo que implica que realmente este mide lo que el investigador pretende, para ello se utiliza el coeficiente de correlación R^2 , el cual al igual que el Alfa debe ser mayor de 0.7.

Etapa II. Aplicación de los instrumentos de medición: se selecciona la muestra, se reproducen y aplican los cuestionarios seleccionados en la etapa anterior.

Paso 5. Selección de la muestra: para la determinación del tamaño de la muestra se utiliza el muestreo no probabilístico por criterio, es una técnica de muestreo no probabilístico, que se basa en la selección a juicio o criterio del investigador de la muestra que se utilizará para la recolección de la información, generalmente basada en el conocimiento que tenga el investigador de los elementos a muestrear.

Paso 6. Reproducir y aplicar cuidadosamente los cuestionarios: se reproducen y aplican los cuestionarios a la muestra seleccionada.

Etapas III. Análisis de los resultados.

Paso 7. Análisis de los resultados de los instrumentos de medición aplicados: después de aplicados los cuestionarios se procede a elaborar las tablas dinámicas de Microsoft Excel con el objetivo de concentrar la información y proceder a su análisis de una manera más económica y certera. Pueden además confeccionarse gráficos que ayuden a una mejor comprensión.

Paso 8. Comparar los resultados de los instrumentos aplicados con los obtenidos en la evaluación del desempeño de los cuadros.: se analizan las evaluaciones del desempeño del año anterior para ver cuáles son los principales señalamientos realizados a los cuadros en los cuales debe mejorar, se compara con los resultados obtenidos en las herramientas aplicadas, para lo cual se utiliza el diagrama de interrelaciones.

Un diagrama de interrelaciones presenta las relaciones entre factores/problemas. Toma la idea principal o problema y presenta la conexión entre los ítems relacionados. Al utilizarlo se demuestra que cada ítem puede ser conectado con más de un ítem diferente a la vez. Permite el pensamiento multi-direccional [62].

Etapas IV. Determinación de las causas que afectan las habilidades directivas.

Paso 9. Determinar y representar gráficamente las causas que más afectan las habilidades: para llegar a este paso se analizan las tablas elaboradas anteriormente y se determina y representa gráficamente las causas que más afectan las habilidades.

Se emplean técnicas como la tormenta de ideas y el diagrama causa-efecto.

Tormenta de ideas: la tormenta de ideas es una técnica para la generación de ideas propiamente. Un grupo de personas va exponiendo sus ideas a medida que le van surgiendo, de manera que cada uno tiene la oportunidad de ir perfeccionando las ideas de los otros.

Diagrama de causa - efecto (Cause & Effect Diagram): es la representación de varios elementos (**causa**) de un sistema que pueden contribuir a un problema (**efecto**). Algunas veces es denominado diagrama Ishikawa o diagrama Espina de Pescado por su parecido con el esqueleto de un pescado. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de acción.

Etapas V. Jerarquización de las causas que afectan las habilidades directivas.

Paso 10. Selección de expertos: para la jerarquización de las causas que más afectan las habilidades directivas se selecciona un grupo de expertos.

Para la selección del experto se utiliza el llamado coeficiente de competencia, el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento con respecto al problema que se trata y con las fuentes que le permiten comprobar su valoración. El coeficiente de competencia se calcula por la expresión: $K = (Kc + Ka)/2$.

Donde:

Kc: Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto respecto al problema, calculado sobre la valoración del propio experto.

Ka: Es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

Para el cálculo del número de expertos que como mínimo hacen falta para la investigación, se utiliza la siguiente fórmula:

$$M = \frac{P \times (1 - P) \times K}{I^2}$$

Donde:

P = Error mínimo que se tolera en el juicio de los expertos.

K = nivel de confianza.

I = Nivel de precisión que se asume.

Se recomienda emplear de 9 a 25 expertos (Pom 2006).

Paso 11. Ponderación y ordenamiento de las causas: para lograr la jerarquización de las causas se emplea el método Delphi ponderado.

Método Delphi ponderado.

La esencia del método es ponderar las causas fundamentales emitidas por los expertos según el orden de importancia de las mismas en el efecto; indicando el orden de prioridad respecto a las soluciones y su nivel de influencia en el cambio pretendido.

Es más objetivo buscar el consenso en el orden de manera individual, mediante hojas donde se den numeradas las causas y después se solicite a cada experto su orden de importancia desde 1 hasta n, siendo 1 la causa más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta la n menos importante.

Una vez emitidas las valoraciones, se condensa en una tabla o matriz de juicios Matriz de ponderación de causas (MPC), donde R_j significa la sumatoria de los valores otorgados por cada uno de los expertos (E). Deduciendo de la R_j menor la causa más importante y de la R_j mayor la causa menos importante. Después se calcula la concordancia (C) según la formulación correspondiente y si se alcanza $C \geq 60\%$ para cada R_j se acepta un buen nivel de consenso. Si en una segunda ronda (otra valoración en una segunda hoja, previo conocimiento de los resultados de la primera matriz) no se alcanza ese nivel de C, se descarta esa causa respecto al consenso del ordenamiento, lo cual no la veta como causa.

Expresión para el cálculo de C:

$$C = (1 - V_n/V_t) * 100$$

Donde:

C: concordancia expresada en porcentaje.

V_n : cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

V_t : cantidad total de expertos participantes.

Paso 12. Representación de las causas ponderadas: se emplea el diagrama Ishikawa ponderado. Este sirve de ayuda como diagnóstico preliminar sistémico al indicador, reflejando el orden de importancia de los causales. Además implica la participación en la gestión, deviene en sí una técnica participativa para la búsqueda de soluciones, penetrando en la fuerza laboral en cuanto al conocimiento de probables causas de baja motivación, de conflictos interpersonales o intergrupales y de la falta de perspectivas, de ahí su gran importancia para el estudio del tema en cuestión.

Etapa VI. Propuesta del plan de acción para la mejora continua.

Los resultados alcanzados son discutidos con la alta dirección de la empresa, con el propósito de que se tome conciencia para formar un grupo de trabajo de manera que se pueda concebir un plan de Acciones dirigido a la mejora continua. Para la concepción del mismo se utiliza la dinámica de grupo, se aplican las reglas tradicionales para el empleo de la inteligencia colectiva.

El equipo de trabajo, con la inserción del Consejo de Dirección, elabora el plan de acciones con el objetivo de atenuar o erradicar las causas que provocan el efecto de la investigación. Este incluirá los aspectos que se describen en el cuadro 2.2.

Cuadro 2.2. Propuesta de modelo para el plan de acciones.

Problema:		Causas:		
		1 -		
		2 -		
Acciones a cumplir	Responsable	Ejecutor	Controla	Fecha cumplimiento

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones parciales.

De lo planteado en este capítulo se puede extraer las conclusiones siguientes:

La entidad cuenta con un total de 1780 trabajadores, donde predominan los hombres, cuestión razonable si se tiene en cuenta que es una empresa productiva y las labores directas a la producción son fuertes, las mujeres laboran principalmente en las áreas de regulación y control, en categorías técnicas. Se aprecia una débil presencia de fuerza de trabajo joven ya que solo lo constituye el 14% del total de trabajadores.

La empresa cuenta con 107 cuadros, donde el 89% son hombres, predominan los graduados de nivel superior, el rango de edad de 40 a 59 años y el 71% laboran en la empresa por más de 10 años, lo que constituye una fortaleza.

A partir de la literatura consultada no se encontró ninguna metodología o procedimiento para el diagnóstico de las habilidades directivas, por lo que se propone un procedimiento al respecto el cual consta de 6 etapas y 12 pasos, además se describen los métodos e instrumentos a utilizar en la investigación.

CAPÍTULO III. Aplicación del procedimiento propuesto para el diagnóstico de las habilidades directivas.

Con la finalidad de evaluar la manera en que se manifiestan las habilidades directivas de los cuadros en este capítulo se aplica el procedimiento propuesto en el capítulo II.

Etapa I. Inicio del estudio.

Paso 1. Análisis de los resultados del proceso evaluativo del periodo anterior.

Es analizado las evaluaciones de los cuadros del periodo anterior por la investigadora para precisar las deficiencias señaladas a los mismos, concretándose las siguientes: insuficiente preparación en la planificación, deterioro de una comunicación efectiva con el equipo de trabajo y falta de integralidad.

Paso 2. Selección de los instrumentos que correspondan.

La investigadora revisa una amplia bibliografía para determinar cuáles son las principales habilidades en las que se debe centrar la investigación, e independientemente de las diferentes definiciones propuestas en la literatura gerencial, a juicio de la autora se asume el criterio de Alexis Codina Jiménez, Lic. en Economía. Doctor en Ciencias Económicas, por cuanto sintetiza lo común de las principales investigaciones sobre el tema, diseñándose 2 cuestionarios, uno que consta de 10 habilidades gerenciales (Anexo No. I) que se les aplica a los jefes, subordinados, colaterales y a los propios Cuadros y otro (Anexo No. II) para medir el comportamiento de esas habilidades.

Paso 3. Descripción de los instrumentos seleccionados.

Para su valoración se utiliza la escala Likert, donde para evaluar el grado en que está presente la habilidad en el cuadro objeto de evaluación o el comportamiento, fluctúa de 1 a 5, donde 1 representa dominio muy bajo de la habilidad en su desempeño profesional y 5 demuestra excelentemente la habilidad en su desempeño profesional.

El uso de este tipo de cuestionario como técnica de evaluación se fundamenta en la facilidad con que permite tener acceso a una muestra amplia de personas, su alto nivel de estructuración (que facilita el desarrollo de las propiedades psicométricas de confiabilidad y validez) y la posibilidad de desarrollar normas estadísticas (o frecuencias) de las respuestas de la población local, con las que después se pueden comparar las respuestas individuales.

Las instrucciones del cuestionario se presenta de forma escrita, en ellas se recalca la necesidad de entregar una opinión franca y sincera, también se confirma que la información recolectada sería tratada con máxima confidencialidad.

Paso 4. Validez y confiabilidad de los instrumentos seleccionados

Para comprobar la fiabilidad y validez de los instrumentos seleccionados, se propone el empleo del software SPSS versión 18.0, mediante una pequeña muestra piloto (20 a 25), con la finalidad de comprobar la fiabilidad (condición necesaria pero no suficiente) a partir del Alfa de Cronbach, donde el valor de este debe ser mayor de 0.7, para considerarse fiable el instrumento. Lo que implica que está libre de errores aleatorios, teniendo por tanto una escala consistente.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.855	10

Figura 3.1. Fiabilidad del Cuestionario para evaluación de las habilidades.

Fuente: salida del SPSS 18

El análisis de fiabilidad, para el caso de evaluación de las habilidades, el coeficiente presenta un valor de **0.855** (Figura 3.1) y para el cuestionario de Comportamiento el coeficiente presenta un valor de **0.976** (Figura 3.2)

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.976	45

Figura 3.2. Fiabilidad del Cuestionario para evaluar comportamiento

Fuente: salida del SPSS 18

Por lo que ambas encuestas cumplen con el supuesto de fiabilidad de la escala, lo que quiere decir, que la escala está libre de errores aleatorios.

El análisis de validez para el caso de la evaluación de las habilidades es $R^2 = 0.0888$,

(Figura 3.3).

Resumen del modelo

Modelo	Estadísticos de cambio				
	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	.888 ^a	22.585	7	20	.000

Figura 3.3. Validez del Cuestionario para evaluación de las habilidades.

Fuente: salida del SPSS 18

Y para el caso del cuestionario de comportamiento es 0.741 (Figura 3.4) lo cual se considera aceptable. Esto indica que existe relación directa entre los ítems de la encuesta y la pregunta de control, es decir, que se está midiendo lo propuesto.

Resumen del modelo

Modelo	Estadísticos de cambio				
	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	.741 ^a	5.714	9	18	.001

Figura 3.4. Validez del Cuestionario para evaluar comportamiento.

Fuente: salida del SPSS 18.

Etapa II. Aplicación de los instrumentos de medición.

Paso 5. Selección de la muestra.

A criterio de la autora se seleccionan 104 cuadros del total de la población (107)

Paso 6. Reproducir y aplicar cuidadosamente los cuestionarios.

Los modelos a utilizar quedan fijados en el presente capítulo y se reproducen de acuerdo al tamaño de la muestra seleccionada.

Etapa III. Análisis de los resultados.

Paso 7. Análisis de los resultados de los instrumentos de medición aplicados.

Se determinó realizar una evaluación integral (360 grados) para dar al personal directivo una perspectiva de su desempeño a partir de todo su entorno, considerando que se aplicó a su superior inmediato, sus homólogos, a sus subordinados y se realizó una autoevaluación (Anexo No. III y tabla 3.1).

Tabla 3.1. Resultado de la evaluación 360°.

Autoevaluación										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
4.23	3.01	4.42	3.56	2.9	4.29	3.85	3.85	3.99	4.25	3.98
Jefe Inmediato										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
4.29	2.5	4.04	3.56	2.98	4.25	3.96	3.79	3.56	4.24	3.79
Del mismo nivel de dirección										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
4.46	2.55	4.46	3.78	2.55	4.19	4.19	4.19	4.19	4.21	4.19
Subordinados										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
3.91	2.5	3.55	3.55	2.5	3.22	1.05	3.55	3.55	4.45	3.04
Resumen										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
4.22	2.64	4.12	3.61	2.73	3.99	3.26	3.85	3.82	4.29	3.75

Fuente: elaboración propia.

Como resultado de la encuesta aplicada se reveló que según las percepciones de los propios cuadros, el jefe inmediato, los colaterales y subordinados; las habilidades que se encuentran entre un nivel bajo y aceptable están: las comunicaciones interpersonales (2.64) y el trabajo en equipo (2.73); por su parte los subordinados además de éstas consideran el Liderazgo y la motivación (1.05) con bajo dominio.

Tabla 3.2. Resumen del Comportamiento.

1- Dirección enfoque estratégico				2- Comunicaciones interpersonales				3- Estrategias y técnicas de negociación				4- Manejo de conflictos				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
4	4	4	4	4	3	3		4		4	4	4	4	4		
5- Trabajo en equipos				6- Diagnóstico de problemas y toma de decisiones				7- Liderazgo y Motivación								
17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
3	3	3		3	4	4		4		4	4	4	4	4		4
8- Administración del tiempo y delegación				9- Reuniones Productivas				10- Gerencia del cambio								
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45					
4	4	4		4	4	4		4		4	4					

Fuente: elaboración propia.

También se aplicó la encuesta de comportamiento de las habilidades a la muestra cuyos resultados arrojan que el 20% de los cuadros consideran que poseen bajo nivel del comportamiento en las habilidades de Comunicaciones interpersonales y el 25% en Trabajo en equipo. (Anexo No. IV y tabla 3.2).

Paso 8. Comparar los resultados de los instrumentos aplicados con los obtenidos en la evaluación del desempeño de los cuadros.

Teniendo en cuenta las deficiencias precisadas en el paso No 1, se compara los resultados obtenidos con los de los instrumentos aplicados.

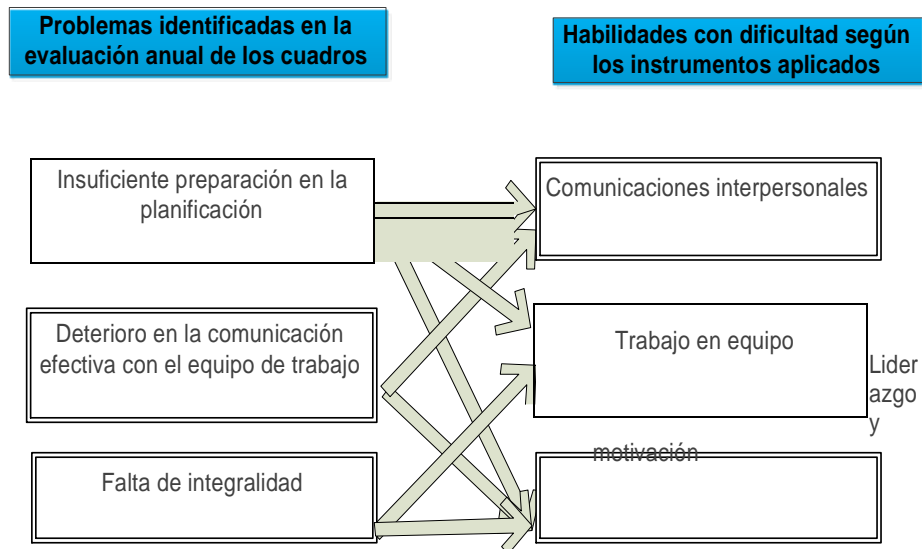


Figura 3.5. Diagrama de interrelaciones

Fuente: elaboración propia.

Del diagrama anterior se puede concluir que los señalamientos realizados en la evaluación anual de los cuadros del periodo anterior se relacionan con las habilidades con dificultades según los resultados de los instrumento aplicados.

Etapa IV. Determinación de las causas que afectan las habilidades directivas.

Paso 9. Determinar y representar gráficamente las causas que más afectan las habilidades.

A partir de los resultados obtenidos en las técnicas aplicadas anteriormente, se pasó a realizar una tormenta de ideas; para determinar las causas que están influyendo en las habilidades que poseen un bajo nivel de importancia.

Para ejecutar la Tormenta de Ideas se seleccionaron los cuadros de mayor experiencia para llegar a un resultado más exacto. Las ideas generadas para el análisis causal de las Habilidades que presentaron bajo dominio fueron las siguientes:

Comunicaciones interpersonales:

- Los planteamientos no son escuchados atentamente.
- En los análisis que se realizan no se utiliza la información de que se dispone para la retroalimentación.
- No son analizados de forma crítica los planteamientos.
- Las presentaciones no están acorde a las características e intereses del auditorio.

Trabajo en equipo:

- No se analizan los criterios de todos los integrantes del equipo.
- Los logros de otros miembros no son apreciados.
- No se logra exhortar al equipo en su integralidad para la solución de problemas.
- Falta de inmediatez a la hora de organizar y planificar tareas.

Liderazgo y motivación:

- No se ponen en práctica las sugerencias de los demás.
- No se logra un elevado nivel de motivación en los subordinados.
- No se identifican los factores que pueden ejercer más influencia.
- Predomina el control por encima de la motivación.
- Prevalcen las tareas repetitivas.
- No siempre se respeta los diferentes estilos de pensar.
- No siempre se inicia las discusiones con el objetivo de estimular nuevas ideas.
- Falta de capacidad para movilizar y entusiasmar al equipo de trabajo en torno a un objetivo.

Luego de identificadas las causas estas se representan en un diagrama causa – efecto para una mejor comprensión.

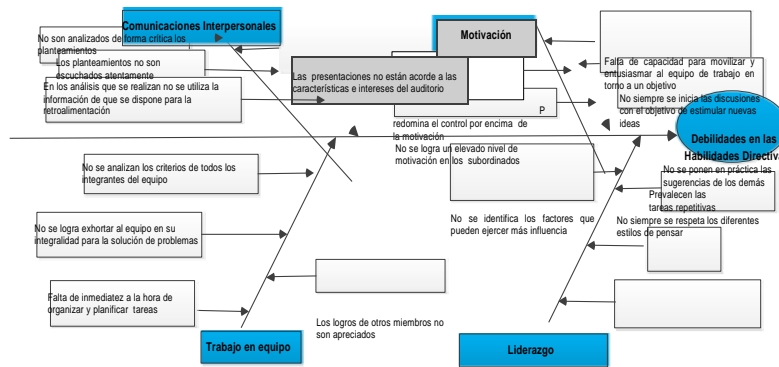


Figura 3.6. Diagrama causa-efecto.

Fuente: elaboración propia.

Etapa V. Jerarquización de las causas que afectan las habilidades directivas

Paso 10. Selección de expertos

Para este paso se determina la cantidad de expertos y la concordancia entre los ítems.

$$M = \frac{P \times (1 - P)^{0.001 \times K}}{I} = \frac{0.01 \times (1 - 0.01)^{-6.6564}}{0.10} = 6.5898 \approx 7 \quad (\text{Expertos como mínimo})$$

Dónde:

P = 0.01 (Error mínimo que se tolera en el juicio de los expertos)

K = 6.6564 (Para un nivel de confianza del 99 %)

I = 0.1 (Nivel de precisión que se asumió)

Según la aplicación de la fórmula para el cálculo de la cantidad de expertos, como mínimo se obtuvo un resultado de 7 expertos, pero se seleccionaron 9 según los resultados de la Tabla 3.3.

Tabla 3.3. Posibles expertos

Exp.	Nombre y apellido	Ocupación	Años experiencia en Dirección	Nivel Escolar
E 1	Marcos Antonio Pestana Roque	Director General	24	Universitario
E 2	Omar Jesús Cruz Comas	Director de Operaciones	10	Universitario
E 3	Magalys Rodríguez Suárez	Directora Jurídica y de	17	Universitario
E 4	Orlayda Pelayo Baró	Negocios Directora Contable Financiera	13	Universitario
E 5	José Miguel Verrier Castro	Director Técnico	22	Universitario

E6	Julio A. Jiménez Vázquez	Director de UEB IPP	30	Universitario
E7	David Ibañez Sánchez	Director de UEB Transporte	7	Universitario
E8	Neyma Yara González Carreño	Técnico A en Cuadros	30	Medio superior
E9	Aludis Amaro Amaro	Especialista A en Cuadros	5	Universitario

Fuente: elaboración propia

Al calcular el coeficiente de competencia de cada experto mediante la expresión $K = (Kc + Ka/2)$, fueron seleccionados aquellos expertos que cumplieran que su coeficiente de concordancia se encontrara en el rango de: $0.7 \leq K \leq 1$.

En el anexo No. V [63] se puede ver la encuesta aplicada a los propuestos para el cálculo de $Kc + Ka$ (Tabla 3.4 y Tabla 3.5) calculándose posteriormente el coeficiente de experticidad (K) (Tabla No 3.6) que son mostrados a continuación:

Tabla 3.4. Coeficiente de conocimiento (Kc)

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8		X		X			X		X
9	X		X		X	X		X	
10									
Total	0.9	0.8	0.9	0.8	0.9	0.9	0.8	0.9	0.8

Fuente: elaboración Propia

Tabla 3.5. Coeficiente de argumentación (Ka)

	Alto	Medio	Bajo		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13	A lto	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27
				M edio									
				B a jo									
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12	A lto	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24		
				M edio							0.22	0.22	
				B a jo									
Conocimientos de trabajo en Cuba	0.14	0.1	0.06	A lto									
				M edio	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	
				B a jo									

Conocimientos de trabajo en el exterior	0.08	0.06	0.05	A lto									
				M edio	0.06	0.06			0.06	0.06			
				B ajo			0.05	0.05			0.05	0.05	0.05
Consulta Bibliográfica	0.09	0.07	0.04	A lto	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09
				M edio									
				B ajo									
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.1	A lto								0.18	0.18
				M edio	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14		
				B ajo									
Total	1	0.8	0.5		0.9	0.9	0.89	0.89	0.9	0.9	0.89	0.82	0.82

uente: elaboración propia.

Tabla No 3.6. Coeficientes de competencias de los expertos.

Expertos	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9
Coefficiente de conocimiento (Kc)	0.9	0.8	0.9	0.8	0.9	0.9	0.8	0.9	0.8
Coefficiente de argumentación (Ka)	0.9	0.9	0.89	0.89	0.9	0.9	0.89	0.82	0.82
Coefficientes de Competencias (K)	0.9	0.85	0.9	0.85	0.9	0.9	0.85	0.86	0.81

Fuente: elaboración propia.

Paso 11. Ponderación y ordenamiento de las causas

Con los resultados de la matriz de ponderación, se procede al ordenamiento según los valores de las R_j, por los valores obtenidos se puede inferir que la causa de mayor importancia para los expertos es la referida a: "En los análisis que se realizan no se utiliza la información de que se dispone para la retroalimentación;" y la de menor importancia es la que expresa que "No siempre se respeta los diferentes estilos de pensar". Como todas las C tienen valor mayor o igual que 60%, se puede decir que existe un buen nivel de consenso, es decir, todos los criterios expuestos son válidos.

La matriz de ponderación arroja los siguientes resultados a partir del cálculo de las R_j. (Tabla 3.7), reflejándose por orden de prioridad en la tabla 3.8.

Tabla No 3.7. Matriz de ponderación de las causas

No	Indicadores	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	R j	C (%)
1	Los planteamientos no son escuchados atentamente.	3	1	2	2	2	2	2	1	2	17	67
2	En los análisis que se realizan no se utiliza la información de que se dispone para la retroalimentación.	1	2	1	3	1	1	1	2	1	13	67
3	No son analizados de forma crítica los planteamientos.	11	11	11	14	13	11	11	11	11	104	78
4	Las presentaciones no están acorde a las características e intereses de auditorio.	2	3	3	1	3	3	4	3	3	25	67
5	No se analizan los criterios de todos los integrantes del equipo.	10	10	10	10	10	4	9	10	10	83	78
6	Los logros de otros miembros no son apreciados.	12	12	12	12	12	12	14	12	14	117	89
7	No se logra exhortar al equipo en su integralidad para la solución de problemas.	9	9	9	9	6	9	8	9	7	75	67
8	Falta de inmediatez a la hora de organizar y planificar tareas.	14	14	14	11	14	14	12	14	12	114	67
9	No se ponen en práctica las sugerencias de los demás	8	8	8	8	9	8	10	8	9	76	67
10	No se logra un elevado nivel de motivación en los subordinados.	13	13	13	13	16	13	13	13	13	119	88
11	No se identifica los factores que pueden ejercer más influencia	4	4	4	4	5	6	3	4	4	38	67
12	Predomina el control por encima de la motivación	5	5	5	6	4	5	5	5	5	45	78
13	Prevalecen las tareas repetitivas.	7	7	7	7	6	7	7	7	8	63	78
14	No siempre se respeta los diferentes estilos de pensar	16	16	16	15	11	16	16	16	16	139	88
15	No siempre se inicia las discusiones con el objetivo de estimular nuevas ideas	6	6	6	5	7	10	6	6	6	58	67
16	Falta de capacidad para movilizar y entusiasmar al equipo de trabajo en torno a un objetivo	15	15	15	16	15	15	15	15	15	136	88

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.8. Orden de importancia de las subcausas

Subcausas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
R j	17	13	104	25	83	117	75	114	76	119	38	45	63	139	58	136
Orden	2	1	11	3	10	13	8	12	9	14	4	5	7	16	6	15

Fuente: elaboración propia.

Paso 12. Representación de las causas ponderadas.

Para reflejar las causas ordenadas por el nivel de importancia que le otorgaron los expertos se utilizó el Diagrama Ishikawa Ponderado, decidiendo utilizar las primeras 15 que son las más representativas.

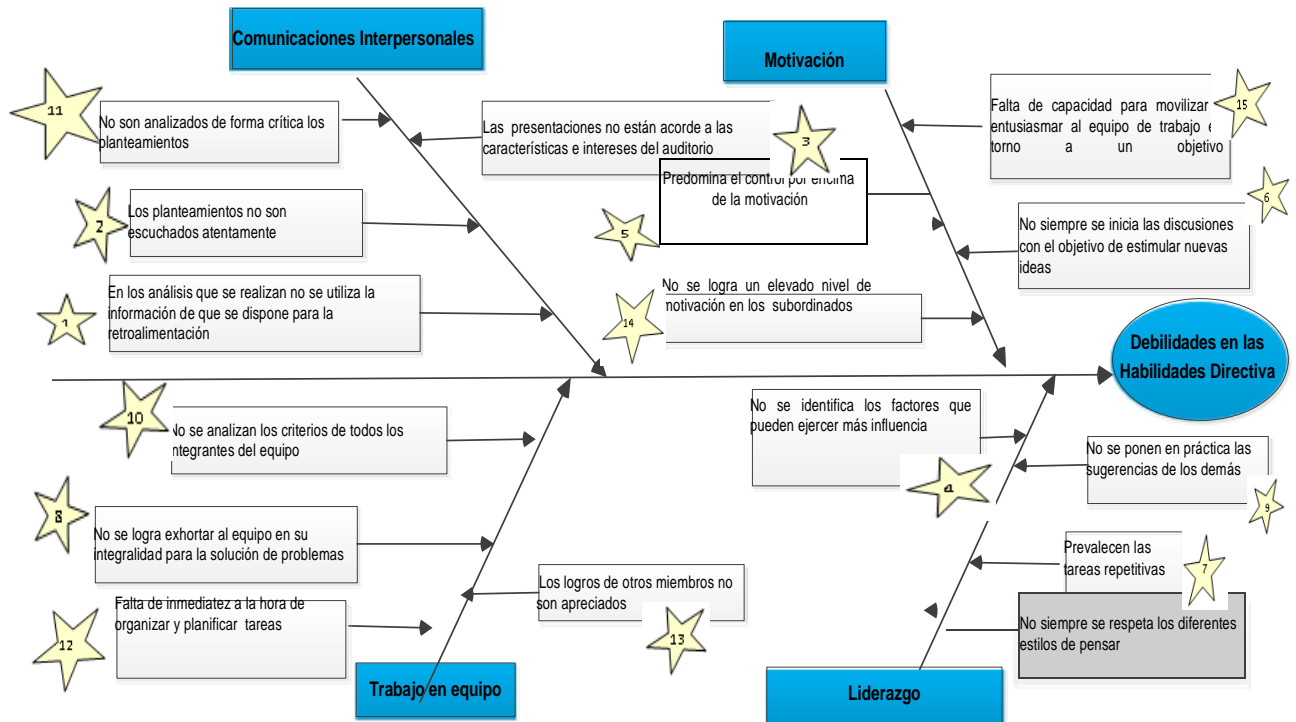


Figura 3.7. Diagrama causa-efecto ponderado
Fuente: elaboración propia.

Etapa VI. Propuesta del plan de acción para la mejora continua.

Después de ordenadas las causas que están afectando las habilidades directivas, se elabora el plan de acciones para la mejora continua de las mismas, el cual aparece en la **tabla 3.9**.

Tabla 39 Plan de acciones para la mejora continua

		<p>Causas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los planteamientos no son escuchados atentamente 2. En los análisis que se realizan no se utiliza la información de que se dispone para la retroalimentación 3. No son analizados de forma crítica los planteamientos 4. Las presentaciones no están acorde a las características e intereses del auditorio 		
Acciones a cumplir	Responsable	Ejecutor	Controla	Fecha cumplimiento
Realizar taller de comunicación	Jefe de Grupo de Formación y Desarrollo			
	Cuadros	Profesor del CPP	Especialista en Cuadros (EP)	Abril 2019
		<p>Causas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se analizan los criterios de todos los integrantes del equipo 2. Los logros de otros miembros no son apreciados 3. No se logra exhortar al equipo en su integralidad para la solución de problemas 4. Falta de immediatez a la hora de organizar y planificar tareas 		
Acciones a cumplir	Responsable	Ejecutor	Controla	Fecha cumplimiento
Capacitar sobre las reglas para el trabajo				

Incluir en el plan temático de preparación de los cuadros temas de comunicación interpersonal a los cuadros a lograr la participación de los trabajadores para aprovechar las				Abril 2019
---	--	--	--	------------

Especialista A en Dirección de Capital Humano de Abril 2019

Efectuar Charlas sobre la escucha activa
 Incluir en el plan temático de preparación de los cuadros Seminario sobre cómo elaborar las presentaciones según el auditorio

Especialista A en Psicología
 Cuadros (EP) Técnico A en Director Técnico de Abril 2019

Trabajo en equipo

de equipos

Formación y Profesor del CPP Director de Mayo 2019
 Desarrollo en Cuadros en Capital Humano
 Cuadros Técnico A en en Cuadros (EP)

<p>Oportunidades de trabajo en equipo Ejecutar actividades grupales para fortalecer el espíritu del grupo</p>	<p>Técnica A en Cuadros</p>	<p>Grupo de Cuadros y psicóloga</p>	<p>Director General</p>	<p>Junio 2019</p>
		<p>Causas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se ponen en práctica las sugerencias de los demás 2. No se logra un elevado nivel de motivación en los subordinados 3. No se identifica los factores que pueden ejercer más influencia 4. Preocupa el control por encima de la motivación 5. Prevalen las tareas repetitivas 6. No siempre se respeta los diferentes estilos de pensar 7. No siempre se inicia las discusiones con el objetivo de estimular nuevas ideas 8. Falta de capacidad para movilizar y entusiasmar al equipo de trabajo entorno a un objetivo 		
<p>Acciones a cumplir</p>	<p>Responsable</p>	<p>Ejecutor</p>	<p>Controla</p>	<p>Fecha de cumplimiento</p>
<p>Llevar a cabo estudio para identificar los factores que ejercen mayor influencia en la desmotivación</p>				
	<p>Cuadros</p>	<p>Todos los cuadros</p>	<p>Director General</p>	<p>Permanente</p>

independencia de los objetivos a cumplir	Especialista A en Cuadros	Todos los cuadros	Director General	Permanente
--	---------------------------	-------------------	------------------	------------

Liderazgo y motivación

Crear espacio de participación de los trabajadores para exponer criterios y retroalimentarse	Especialista A en Cuadros	Equipo multidisciplinario	Director General	II Semestre de 2019
Reconocer las individualidades	Especialista A en Cuadros	Todos los cuadros	Director General	Permanente
Dar mayor nivel de responsabilidad y autoridad a los trabajadores y retroalimentar a los jefes	Especialista A en Cuadros	Todos los cuadros	Director General	Permanente
Diversificar las tareas en el plan de trabajo	Especialista A en Cuadros	Todos los cuadros	Director General	Permanente

Fuente: elaboración propia

Conclusiones parciales

Para hallar la fiabilidad y validez de las encuestas aplicadas se utiliza el software profesional SPSS versión 18.0, resultando el análisis de fiabilidad, para el caso de evaluación de las habilidades un valor de Alfa de Cronbach de **0.855** y para el cuestionario de Comportamiento

de **0.976**, ambas encuestas cumplen con el supuesto de fiabilidad de la escala, en el caso de la validez para el cuestionario de la evaluación de las habilidades es $R^2 = 0.0888$, y del comportamiento es $R^2 = 0.741$ lo cual se considera aceptable.

La aplicación del procedimiento permitió demostrar su conveniente utilización como instrumento metodológico efectivo, consistencia lógica, en función de la ejecución de sus etapas, fases, pasos y técnicas para evaluar el comportamiento de las habilidades directivas.

Con el diagrama de interrelación se corrobora que los señalamientos identificados en la evaluación anual de los cuadros se corresponden con los resultados de los instrumentos aplicados.

Con los resultados de las diferentes técnicas se pudo evaluar y ordenar por orden de importancia las causas que influyen negativamente en las habilidades directivas más afectadas, siendo las mismas: en los análisis que se realizan no se utiliza la información de que se dispone para la retroalimentación, los planteamientos no son escuchados atentamente y las presentaciones no están acorde a las características e intereses del auditorio

Con las causas identificadas se propuso un plan de acción para la mejora continua de las habilidades directivas.

CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación, se concluye lo siguiente:

1. El desarrollo del marco teórico referencial denotó la importancia que reviste las habilidades directivas en correspondencia con el desempeño para el logro de los resultados de las organizaciones.
2. El objetivo de esta investigación fue cumplido, ya que se aplica un procedimiento para el diagnóstico de las habilidades directivas y su incidencia en el desempeño a través del cual se propone un plan de acciones para la mejora continua de las mismas.
3. Con la aplicación del método de 360° grados en el diagnóstico se demuestra que las habilidades directivas que presentan mayores dificultades son: comunicaciones interpersonales (2.85), trabajo en equipo (2.95), y para los subordinados además liderazgo y motivación (3.11).
4. En los resultados de la evaluación del desempeño se observa que existe dificultades en el desarrollo de las habilidades directivas (insuficiente preparación en la planificación, deterioro de una comunicación efectiva con el equipo de trabajo y falta de integralidad) corroborándose los resultados obtenidos con la aplicación de las herramientas.
5. Para determinar las causas que inciden en las mismas se realizó la tormenta de ideas con los cuadros de mayor experiencia, se aplica el método de Delphi ponderado utilizando el grupo de expertos seleccionados, siendo las causas las de mayor importancia: en los análisis que se realizan no se utiliza la información de que se dispone para la retroalimentación, los planteamientos no son escuchados atentamente y las presentaciones no están acorde a las características e intereses del auditorio.
6. Se propone un plan de acciones (11) para la mejora continua de las habilidades directivas más afectadas teniendo en cuenta sus causas.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar en otras organizaciones el procedimiento propuesto con las modificaciones necesarias según sus particularidades.
2. En la medida de las posibilidades de la EPEP-Centro aplicar el plan de acciones propuesto para la mejora continua de las habilidades directivas y dar seguimiento trimestral en el Consejo de Dirección, lo cual permita la retroalimentación constante.
3. Una vez finalizado la aplicación del plan propuesto, repetir el estudio y comparar con los resultados de la evaluación anual del periodo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ureña, P., «"Habilidades Gerenciales".», [en línea], 2013, , [consulta: 12 Diciembre 2018], Disponible en: <<https://www.eoies/blogs/madeon/2013/01/24/habilidades-gerenciales/>>
2. Alles, M. , "Comportamiento organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias". [en línea], Buenos Aires: Granica 2007 [consulta: 31 de enero del 2019]. Disponible en: <<https://www.todoestuslibros.com>>
3. Longweni, M. & Kroon, J., «"Managers' listening skills, feedback skills and ability to deal with interference: A subordinate perspective".», [en línea], 2018, [consulta: 20 de Junio del 2018], ISSN:1684-1999, (Print) 2413-1903. Disponible en: <<https://doi.org/10.4102/ac.v.18i1.533>>
4. Bonifaz, J., "Desarrollo de habilidades directivas". [en línea], 1-ed., 2012 [consulta: 20 de abril del 2019]. Disponible en: <<https://www.pinterest.com>>
5. Camino Díaz, C., «"Procedimiento para el desarrollo de métodos y estilos de dirección en los directivos de la Empresa Productora y Comercializadora de Semillas Varias de Las Tunas".», [Tesis en opción al título de Máster en Dirección]. Universidad de Las Tunas., 2011.
6. Cuba., VII Congreso del Partido Comunista de. "Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución". PCC. Ciudad de la Habana, 2011. pp:16,24 y 56
7. Bhardwaj, A. Punia, B. , «"Managerial Competencies and their influence on managerial performance: A literature review".», [en línea], 2013, Vol.2 No 5, [consulta: 31 de enero del 2019], ISSN: 2278-6236. Disponible en: <<https://www.garph.co.uk>>
8. Ramírez, J. "Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz". *Revista digital Investigación & Negocios*, 2017. Disponible en: <https://ingcomercial.edu.bo/revista-investigacion-y-negocios>
9. Machado Marrero, J.; Meza Cornavaca, D.; Castellanos Castillo, J., «"Las habilidades en el proceso de formación y desarrollo de directivos en centros de investigación".», *Revista Varela* [en línea], 2018, Vol. 18, No. 49, pp. 106-114 [consulta: 20 de abril del 2019], ISSN: 1810-3413. Disponible en: <<http://revistavarela.uclv.edu.cu>>
10. Pereda, F., «"Análisis de las Habilidades Directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba".», [Tesis doctoral]. Universidad de Córdoba, 2016.
11. Robbins, S., "Comportamiento Organizacional". 10ma edición, San Diego State University, Prentice-Hall Hispanoamericana, SA, 2005, ISBN 970-26-0426-0.
12. Wetten, D; Cameron, K., "Desarrollo de habilidades directivas". 8va edición, Prentice Hall., 2011, ISBN: 978-607-32-0580-1, pp: 37.
13. Cristancho, B; Rojas, A., «"El Desarrollo eficiente de las Habilidades Gerenciales como herramienta de Gestión".», Universidad Militar Nueva Granada, 2012.
14. Madrigal, B., "Habilidades directivas", 2014, ISBN: 9781456221492.
15. Codina Jiménez, A., "Habilidades Directivas". La Habana, 2014, ISBN: 978-959-270-297-4.
16. Peñaloza, M., «"Habilidades gerenciales del Director que fortalecen las relaciones interpersonales del docente en educación primaria".», [Tesis de grado para optar al título de Magister Scientiarum en Educación. Mención Gerencia de Organizaciones Educativas]. 2014.
17. Zapata, M., «"Habilidades directivas y gestión educativa en la institución educativa Miguel Grau Red N°3, Magdalena del Mar- 2017".», [Tesis para optar el grado académico de: Maestra en administración de la educación]. Universidad César Vallejo, 2017.
18. Kruger, D., «"Habilidades directivas en la ejecución de proyecto educativo institucional en Instituciones Educativas de la Red 18".», Universidad "César Vallejo", Perú., 2017.
19. Vivar, M., «"Habilidades Directivas".», [en línea], 2019, [consulta: 7 de marzo del 2019], Disponible en: <www.aneles.com>

20. Esteves, M., «Desarrollo de habilidades directivas y el desempeño de los oficiales de la compañía de inteligencia N-114, VRAEM».», Universidad César Vallejo, 2017.
21. Wiley, J., «What Are Conceptual Skills in Management? - Definition & Examples».», [en línea], 2019, [consulta: 20 de febrero del 2019], Disponible en: <<https://study.com/academy/lesson/what-are-conceptual-skills-in-management-definition-lesson-quiz.html>>
22. Madrigal, B., "Habilidades Directivas", Mexico: McGraw-Hill. 2da edición, 2009, ISBN: 13:978-970-10-6875-5; 10:970-10-6875-0.
23. Pereda, F.; López, T.; González, F., «Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España)».», [en línea], 2014, Vol10, No.3, [consulta: 31 de enero del 2019], ISSN: 2014-3214. Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.3926/ic.>>
24. Ascón Villa, J.; García González, M.; Pedraza Dubernal, C., «Las Habilidades directivas en las instituciones de educación superior».», [en línea], 2018, [consulta: 31 de enero del 2019], Disponible en: <<https://docplayer.es>>
25. Whetten, D.; Cameron, K., "Developing Management Skills". 10ma edición, Boston: Pearson., 2016, ISBN-10:1292097590; ISBN-13:9781292097596.
26. Codina Jiménez, A., «Que hacen los directivos y que habilidades necesitan para un trabajo efectivo», [en línea], 2014, [consulta: 12 de diciembre del 2018], Disponible en: <<http://www.degerencia.com/acodina>>
27. Sutevski, D., «Managerial skills- 3 Types of skills each manager will need».», [en línea], 2009, [consulta: 12 de diciembre del 2018], Disponible en: <<http://www.entrepreneurshipinbox.com/202/managerial-skills/>>
28. Carbajal, A., «Habilidades gerenciales para la dirección de empresas disruptivas», [Tesis para obtener el grado de maestro en administración.]. Instituto Politécnico Nacional, 2017.
29. Hernández Crespo, N.; Cadex Marichal, M.; San Gil Treto, E., «El rol de comunicador del directivo educacional con los actores sociales», *Revista Estrategia y Gestión Universitaria* [en línea], 2017, pp. 140-153 [consulta: 12 de diciembre del 2018], ISSN: 2309-8333; RNPS: 2411. Disponible en: <<http://revista.unica.cu>>
30. Ksenija, C; Skendrovic, V., «Communication in the processs of negotiation».», [en línea], 2012, [consulta: 31 de enero del 2019], Disponible en: <<https://www.managementstudvguide.com>>
31. Ruiz, P. "Las Habilidades gerenciales y su importancia en el sector empresarial". *Revista M & M*, 2013. Disponible en: <https://revista-mm.com/blog/>
32. García, F; Boom, E; Molina, Sch. "Habilidades del gerente en organizaciones del Sector Palmicultor en el Departamento del César". *Revista: Scielo*, 2017. Vol.21, No.2. <http://www.scielo.org.ar>
33. Pacheco, A., «Evaluación de Habilidades Directivas y de Liderazgo de los Jefes Comerciales en La Empresa atento seccional Bucaramanga».», [Trabajo de grado para optar por el título de Especialista en Gestión para el Desarrollo Humano en la Organización.]. Universidad de La Sabana, 2010.
34. Puchol, L., "Libro de las Habilidades Directivas". 4ta edición., Editorial Díaz Santos, 2013, ISBN: 9788499691138.
35. Benavides, O., «Competencias y competitividad: Diseño para organizaciones latinoamericanas».», [en línea], 2002, [consulta: 15 de noviembre del 2018], Disponible en: <<http://www.saber.ula.ve/>>
36. Drucker, P., «La sociedad y las organizaciones».», [en línea], 2011, [consulta: 15 de noviembre del 2018], Disponible en: <<https://es.scribd.com/document>>
37. Chiavenato, I., "Adm inistración de recursos humanos", Editorial: McGraw-Hill 2005, ISBN 10: 9701055004 ISBN 13: 9789701055007

38. Whetten, D; Cameron, K., "Developing Management Skills". 9na edición, Pearson 2015, ISBN-10: 0133127478; ISBN-13:9780133127478.
39. Sánchez, J; Calderón, V., «"Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría".», [en línea], 2011, [consulta: 20 de febrero del 2019], ISSN:1657-6276. Disponible en: <<https://dialnet.unirioja.es>>
40. Citrón, R., «"Performance Appraisal: A Supervision or Leadership Tool".» *Revista Internacional de Ciencias Empresariales y Sociales*, 2018, Vol.2, 13, pp:29-37,
41. Chiavenato, I., "Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones". México, Ed. McGraw - Hill. Interamericana S.A. de CV., 2009, ISBN 978-958-41-0288-1.
42. Morales Cartaya, A., «"Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos"», [en línea], 2009, [consulta: Disponible en: <http://www.gecyt.cu/redcapitalhumano/ponencias/p_1.pdf>
43. Cuesta Santos, A., "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos". 3ra ed, La Habana, Cuba, Ed. Academia y Félix Valera, 2010, ISBN: 978-959-07-1340-8. OC, ISBN:978-959-07-1341-5 Tomo 1, ISBN:978-959-07-1342-2 Tomo 2, 354.
44. López Moreno, A., «"Propuesta de procedimiento para la evaluación del desempeño con indicadores específicos basado en competencias laborales. Caso: Camarera de Habilitación Hotel Tuxpan".», [Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración de Empresas. Mención: Gestión de la Producción y de los Servicios], Universidad de Matanzas, Cuba, 2011.
45. Coexphal, «"Evaluación del desempeño"», [en línea], 2012, [consulta: 12 de diciembre del 2018], Disponible en: <<https://www.junta.deandalucia.es>>
46. Brazzotto, S., «"Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones"», Universidad Nacional de Cuyo, 2012.
47. Alvi, M; Surani, M; Hirani, S., «"The Effect of Performance Evaluation on Employee's Job Satisfaction in Pakistan International Airlines Corporation"», [en línea], 2013, [consulta: 31 de enero del 2019], ISSN: (Online) 1684-1999, (Print) 2413-1903. Disponible en: <<https://www.researchgate.net/>>
48. Van Dijk, D; Schodl, M., «"Performance Appraisal and Evaluation"», [en línea], 2015, [consulta: 12 de diciembre del 2018], OI: 10.1016/B978-0-08-097086-8.22034-5 Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/282613144_Performance_Appraisal_and_Evaluation>
49. Cruz, M; Martínez, J; Naranjo, J., «"Las competencias y la evaluación del desempeño del recurso humano en el sector turístico. El caso de Ambato-Ecuador"», [en línea], 2016, Vol5, No 2, [consulta: 12 de diciembre del 2018], ISSN: 2316-2341. Disponible en: <<https://www.dialnet.unirioja.es>>
50. Barceló, J., «"La evaluación del desempeño laboral y la gestión de RRHH"», [en línea], 2017, [consulta: 31 de enero del 2019.], Disponible en: <<https://blogs.informacion.com/blog/recursos-humanos>>
51. Robbins, S; Judge, T., "Comportamiento organizacional", Décimo tercera edición, México D.F. Prentice Hall, 2009, ISBN:978-607-442-098-2.
52. Grateron, J; Oliveros, M; Martínez, L; Zambrano, N; Coronado, F y Anteliz, E., «"Evaluación del Desempeño".», [en línea], 2009, [consulta: 12 de diciembre del 2018], Disponible en: <<http://google-over-blog.es/article-28508652.html>>
53. Chiavenato, I., "Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones"., 8va edición, México, Ed. McGraw - Hill. Interamericana S.A. de CV., 2007, ISBN: 10 - 9701061047; 13- 9789701061046.

54. O livo, S., « "Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal docente de un I.S.T en Lima Norte".», [Tesis para optar el grado académico de: Maestra en docencia universitaria], Universidad César Vallejo. Perú, 2018.
55. Robbins, S; Judge, T., " *Com portam iento Organizacional*". Pearson, 2013, ISBN 013600717-1.
56. Vargas, E., « "La importancia de la evaluación del desempeño, como proceso sistemático generador de cambios y herramientas de gestión gerencial".», Universidad Militar Nueva Granada, 2014.
57. González Martín, R; Gorguet Pi, M ., « "Política de trabajo con los cuadros directivos del Estado y el Gobierno en Cuba ".», [en línea], 2012, [consulta: 12 de diciembre del 2018], Disponible en: <<https://www.econlink.com.ar>>
58. Medina, M ; Armenteros, M ; Guerrero, L y Barquero, J. " *Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones : Un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño*". *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 2012. Vol 5, No 2
59. Dessler, G., " *Administración de recursos humanos*", Decim oprim era edición. México, Perason Educación, 2009, ISBN : 9786074422856.
60. Alaluna, E., « "Habilidades Gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión Pública en un organismo de estado".», Universidad Ricardo Palma. Lima, Perú., 2017.
61. González Carrillo, N., « "Perfiles de habilidades directivas en estudiantes de la Maestría de Administración de Negocios".», [en línea], 2017, [consulta: 12 de diciembre del 2018], Disponible en: <<https://www.gestio polis.com>>
62. García Dihigo, J., " *Metodología de la Investigación para las ciencias administrativas*", 2016.
63. Artola Pimentel, M ., « "M odelo de evaluación del desempeño de empresas perfeccionadas en el tránsito hacia empresas de clase en el sector de servicios ingenieros de Cuba".», Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", 2002.

ANEXOS

ANEXO No. I. Instrumento para evaluar las habilidades directivas de los cuadros

Es importante la objetividad de la evaluación para un diagnóstico real y oportuno que pueda contribuir al desarrollo profesional del cuadro objeto de análisis y al desarrollo de la organización.
Para evaluar el grado en que se considera está presente la habilidad en el cuadro objeto de evaluación se utilizará la escala valorativa de 1 a 5 puntos de la forma siguiente:

- 5: Si el cuadro demuestra excelentemente la habilidad en su desempeño profesional.
- 4: Si el cuadro demuestra satisfactoriamente la habilidad en su desempeño profesional.
- 3: Si el cuadro demuestra aceptablemente la habilidad en su desempeño profesional.
- 2: Si el cuadro demuestra dominio bajo de la habilidad en su desempeño profesional.
- 1: Si el cuadro demuestra dominio muy bajo de la habilidad en su desempeño profesional.

Nro	Habilidad	Evaluación
	Dirección o enfoque estratégico	
	Comunicaciones interpersonales	
	Estrategias y técnicas de negociación	
	Manejo de conflictos	
	Trabajo en equipo	
	Liderazgo y motivación	
	Diagnóstico de problemas y Toma de decisiones	
	Administración del tiempo y delegación	
	Reuniones productivas	
	Gestión del cambio	
	¿Cómo usted evaluaría de manera general las habilidades?	

Muchas Gracias

ANEXO No.II. Cuestionario para medir Indicadores Comportamentales

Nombre y Apellidos: _____
 Cargo: _____ Área o Gpo de Trabajo: _____

Se agradece su colaboración respondiendo el siguiente cuestionario acerca de la presencia en su estilo de dirección de los comportamientos que a continuación relacionamos. Es importante la objetividad de su evaluación para un diagnóstico real y oportuno que pueda contribuir a su desarrollo profesional y al desarrollo de la organización.

Para evaluar guíese por la siguiente escala valorativa de 1 a 5 puntos de la siguiente forma:

- 5: Si el cuadro demuestra dominio excelente del comportamiento en su desempeño profesional.
- 4: Si el cuadro demuestra dominio satisfactorio del comportamiento en su desempeño profesional.
- 3: Si el cuadro demuestra dominio aceptable del comportamiento en su desempeño profesional.
- 2: Si el cuadro demuestra dominio bajo del comportamiento en su desempeño profesional.
- 1: Si el cuadro demuestra dominio muy bajo del comportamiento en su desempeño profesional.

No.	Indicadores Comportamentales	1	2	3	4	5
1.	Soy capaz de prever y anticiparme a las tendencias del entorno que constituyen oportunidades o amenazas del área.					
2.	Realizo un diagnóstico de las fortalezas y debilidades del área apoyándome en cada uno de los factores críticos de éxito en que debo basar mi estrategia.					
3.	Conduzco el proceso de definición de la misión y los valores corporativos del área.					
4.	Formulo la visión a la que aspira el área.					
5.	Organizo lógicamente los pensamientos antes de emitir cualquier información.					
6.	Formulo adecuadamente los mensajes cuando estoy informando, ya sea de forma oral o escrita para que resulten efectivos.					
7.	Chequeo la comprensión cuando estoy informando, asegurándome de que el mensaje recibido sea el que se pretendía.					
8.	Escucho atentamente a las demás personas y analizando críticamente sus planteamientos.					
9.	En el intercambio con clientes y/o proveedores aplico el principio de ganar - ganar.					
10.	Busco comprender las necesidades de la otra parte cuando estoy negociando.					
11.	Tengo identificadas las estrategias y tácticas y se cómo utilizarlas para obtener los mejores resultados en cada situación.					
12.	Aliento a todos a concentrarse en los resultados comunes cuando se está negociando.					
13.	Me concentro en el conflicto y en su solución, no en los individuos involucrados.					
14.	Preservo la dignidad y respeto la diversidad de todos aquellos involucrados en un conflicto.					

15.	Exhibo habilidades fuertes de comunicación cuando estoy manejando un conflicto.					
16.	Demuestro estilos y técnicas diferentes en el manejo del conflicto.					
17.	Coopero con miembros del equipo para lograr los objetivos.					
18.	Comparto la responsabilidad de los resultados del equipo.					
19.	Exhorto a los miembros del grupo para solucionar los problemas como un equipo.					
20.	Comparto el reconocimiento y las gratificaciones como parte del equipo.					
21.	Describo los problemas claramente.					
22.	Identifico las causas de un problema antes de tomar medidas.					
23.	Para analizar un problema considero imprescindible la generación de alternativas para su solución.					
24.	Establezco criterios para seleccionar la mejor solución cuando está resolviendo un problema.					
25.	Escucho las nuevas ideas sin críticas hasta que estén plenamente explicadas y comprendidas.					
26.	Respeto los estilos variados de pensar y puntos de vista.					
27.	Inicio discusiones para estimular nuevas ideas.					
28.	Pongo en práctica las sugerencias de los demás.					
29.	Promuevo la colaboración y solución creativa de problemas cuando estoy facilitando.					
30.	Escucho de forma efectiva y estimo la participación de cada cual al hacer la función de facilitador.					
31.	Respeto la sabiduría del grupo cuando estoy facilitando.					
32.	Demuestro el control efectivo de conflictos y habilidades de mediación cuando estoy haciendo la función de facilitador					
33.	En mi labor de dirección ejerzo tanto el control como la inspiración.					
34.	La organización personal de mi trabajo me permite economizar tiempo de trabajo					
35.	Sé cómo debo establecer objetivos y prioridades en mi trabajo directivo.					
36.	Conozco técnicas y desarrollar habilidades para la administración del tiempo de trabajo.					
37.	Sé qué cosas, a quién, cuándo, y cómo delegar con efectividad.					
38.	Preparo y priorizo listas de los asuntos a abordar en la reunión.					
39.	Planifico y organizo las reuniones de trabajo a partir de la definición de los objetivos y planes de acción para su cumplimiento.					
40.	La planificación y organización de mi agenda personal me sirve de base para la planificación efectiva de las reuniones de trabajo.					
41.	Planifico las reuniones de trabajo evitando las improvisaciones innecesarias.					
42.	Me adapto y acepto fácilmente el cambio.					
43.	Actúo como agente promotor del cambio positivo					
44.	Demuestro apoyo para el cambio que posibilita a la organización lograr sus objetivos.					
45.	Proveo información sobre el cambio de forma tal que los otros comprendan por qué el cambio se requiere.					
46.	¿Cómo Ud evalúa su comportamiento en su desempeño profesional?					

Muchas gracias

ANEXO No.III. Resumen 360° por habilidades

Habilidad		Autoevaluación		Jefe inmediato		Colaterales		Subordinados	
			%		%		%		%
Dirección Estratégica	1	1	1.0						
	2								
	3	2	1.9					60	9.1
	4	72	69.2	74	71.2	260	53.9	600	90.6
	5	29	27.9	30	28.8	222	46.1	2	0.3
Comunicaciones interpersonales	1								
	2	20	19.23	60	57.7	250	51.9	60	9.1
	3	64	61.54	40	38.5	200	41.5	300	45.3
	4	20	19.23			32	6.6	300	45.3
	5			4	3.8			2	0.3
Estrategias y técnicas de negociación	1								
	2								
	3	7	6.73					300	45.3
	4	46	44.23	100	96.2	260	53.9	360	54.4
	5	51	49.04	4	3.8	222	46.1	2	0.3
Manejo de conflictos	1								
	2								
	3	60	57.7	50	48.1	100	20.75	300	45.3
	4	40	38.5	50	48.1	380	78.84	360	54.4
	5	4	3.8	4	3.8	2	0.41	2	0.3
Trabajo en equipo	1								
	2	25	24.04	20	19.23	250	51.9	60	9.1
	3	64	61.54	70	67.31	200	41.5	300	45.3
	4	15	14.42	10	9.62	32	6.6	300	45.3
	5			4	3.85			2	0.3
Liderazgo y motivación	1								
	2							60	
	3	10	9.6	9	8.7	8	1.7	400	60.4
	4	54	51.9	60	57.7	374	77.6	200	30.2
	5	40	38.5	35	33.7	100	20.7	2	0.3
Diagnóstico de problemas y Toma de decisiones	1								
	2								
	3	30	28.8	24	23.1	8	1.7	300	45.3
	4	60	57.7	60	57.7	374	77.6	360	54.4
	5	14	13.5	20	19.2	100	20.7	2	0.3
Administración del tiempo y delegación	1								
	2								
	3	30	28.8	26	25.0	8	1.7	300	45.3
	4	60	57.7	74	71.2	374	77.6	360	54.4
	5	14	13.5	4	3.8	100	20.7	2	0.3
Reuniones	1								

productivas	2								
	3	20	19.2	50	48.1	8	1.7	300	45.3
	4	65	62.5	50	48.1	374	77.6	360	54.4
	5	19	18.3	4	3.8	100	20.7	2	0.3
Gerencia del cambio	1								
	2								
	3	4	3.8	2	1.9	2	0.4		
	4	70	67.3	75	72.1	378	78.4	362	54.7
	5	30	28.8	27		102	21.2	300	45.3
¿Cómo usted evaluaría de manera general las habilidades?	1								
	2								
	3	2	2.0	26	25.0	8	2.0	300	45.0
	4	102	98.0	74	71.0	374	78.0	360	54.0
	5			4	4.0	100	20.0	2	1.0

ANEXO No.IV. Resumen de Indicadores Comportamentales

Nro	Indicadores Comportamentales	1	2	3	4	5	Habilidad a que corresponde
1.	Soy capaz de prever y anticiparme a las tendencias del entorno que constituyen oportunidades o amenazas del área.		1	2	100	1	Dirección o enfoque estratégico
2.	Realizo un diagnóstico de las fortalezas y debilidades del área apoyándome en cada uno de los factores críticos de éxito en que debo basar mi estrategia.		1	2	100	1	Dirección o enfoque estratégico
3.	Conduzco el proceso de definición de la misión y los valores corporativos del área.		1	2	100	1	Dirección o enfoque estratégico
4.	Formulo la visión a la que aspira el área.		1	2	100	1	Dirección o enfoque estratégico
5.	Organizo lógicamente los pensamientos antes de emitir cualquier información.		20	64	19	1	Comunicaciones Interpersonales
6.	Formulo adecuadamente los mensajes cuando estoy informando, ya sea de forma oral o escrita para que resulten efectivos.		20	64	19	1	Comunicaciones Interpersonales
7.	Chequeo la comprensión cuando estoy informando, asegurándome de que el mensaje recibido sea el que se pretendía.		20	64	19	1	Comunicaciones Interpersonales
8.	Escucho atentamente a las demás personas y analizando críticamente sus planteamientos.		20	64	19	1	Comunicaciones Interpersonales
9.	En el intercambio con clientes y/o proveedores aplico el principio de ganar – ganar.			7	40	57	Estrategias y técnicas de negociación
10.	Busco comprender las necesidades de la otra parte cuando estoy negociando.			7	40	57	Estrategias y técnicas de negociación
11.	Tengo identificadas las estrategias y tácticas y se cómo utilizarlas para obtener los mejores resultados en cada situación.			7	40	57	Estrategias y técnicas de negociación
12.	Aliento a todos a concentrarse en los resultados comunes cuando se está negociando.			7	40	57	Estrategias y técnicas de negociación
13.	Me concentro en el conflicto y en su solución, no en los individuos involucrados.			47	53	4	Manejo de conflictos
14.	Preservo la dignidad y respeto la diversidad de todos aquellos involucrados en un conflicto.			47	53	4	Manejo de conflictos

15.	Exhibo habilidades fuertes de comunicación cuando estoy manejando un conflicto.			47	53	4	Manejo de conflictos
16.	Demuestro estilos y técnicas diferentes en el manejo del conflicto.			47	53	4	Manejo de conflictos
17.	Coopero con miembros del equipo para lograr los objetivos.		25	65	14		Trabajo en equipos
18.	Comparto la responsabilidad de los resultados del equipo.		25	65	14		Trabajo en equipos
19.	Exhorto a los miembros del grupo para solucionar los problemas como un equipo.		25	65	14		Trabajo en equipos
20.	Comparto el reconocimiento y las gratificaciones como parte del equipo.		25	65	14		Trabajo en equipos
21.	Describo los problemas claramente.			10	54	40	Diagnóstico de problemas y toma de decisiones
22.	Identifico las causas de un problema antes de tomar medidas.			10	54	40	Diagnóstico de problemas y toma de decisiones
23.	Para analizar un problema considero imprescindible la generación de alternativas para su solución.			10	54	40	Diagnóstico de problemas y toma de decisiones
24.	Establezco criterios para seleccionar la mejor solución cuando está resolviendo un problema.			10	54	40	Diagnóstico de problemas y toma de decisiones
25.	Escucho las nuevas ideas sin críticas hasta que estén plenamente explicadas y comprendidas.			30	60	14	Liderazgo y Motivación
26.	Respeto los estilos variados de pensar y puntos de vista.			30	60	14	Liderazgo y Motivación
27.	Inicio discusiones para estimular nuevas ideas.			30	60	14	Liderazgo y Motivación
28.	Pongo en práctica las sugerencias de los demás.			30	60	14	Liderazgo y Motivación
29.	Promuevo la colaboración y solución creativa de problemas cuando estoy facilitando.			30	60	14	Liderazgo y Motivación
30.	Escucho de forma efectiva y estimo la participación de cada cual al hacer la función de facilitador.			30	60	14	Liderazgo y Motivación
31.	Respeto la sabiduría del grupo cuando estoy facilitando.			30	60	14	Liderazgo y Motivación
32.	Demuestro el control efectivo de conflictos y habilidades de mediación cuando estoy haciendo la función de facilitador			30	60	14	Liderazgo y Motivación
33.	En mi labor de dirección ejerzo tanto el			30	60	14	Liderazgo y

34.	La organización personal de mi trabajo me permite economizar tiempo de trabajo			30	60	14	Administración del tiempo y delegación
35.	Sé cómo debo establecer objetivos y prioridades en mi trabajo directivo.			30	60	14	Administración del tiempo y delegación
36.	Conozco técnicas y desarrollar habilidades para la administración del tiempo de trabajo.			30	60	14	Administración del tiempo y delegación
37.	Sé qué cosas, a quién, cuándo, y cómo delegar con efectividad.			30	60	14	Administración del tiempo y delegación
38.	Preparo y priorizo listas de los asuntos a abordar en la reunión.			20	65	19	Reuniones Productivas
39.	Planifico y organizo las reuniones de trabajo a partir de la definición de los objetivos y planes de acción para su cumplimiento.			20	65	19	Reuniones Productivas
40.	La planificación y organización de mi agenda personal me sirve de base para la planificación efectiva de las reuniones de trabajo.			20	65	19	Reuniones Productivas
41.	Planifico las reuniones de trabajo evitando las improvisaciones innecesarias.			20	65	19	Reuniones Productivas
42.	Me adapto y acepto fácilmente el cambio.			4	70	30	Gerencia del cambio
43.	Actúo como agente promotor del cambio positivo			4	70	30	Gerencia del cambio
44.	Demuestro apoyo para el cambio que posibilita a la organización lograr sus objetivos.			4	70	30	Gerencia del cambio
45.	Proveo información sobre el cambio de forma tal que los otros comprendan porqué el cambio se requiere.			4	70	30	Gerencia del cambio
46.	Cómo Ud evalúa su comportamiento en su desempeño profesional			2	102		Pregunta de control

ANEXO No.V. Cuestionario para la determinación de expertos en la investigación.

Fuente: elaboración propia en aproximación a Artola Pimentel, 2002. [63]

Marque con una cruz en una escala creciente de 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que se posee sobre el tema a estudiar.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Atendiendo a las fuentes de argumentación a partir de la cual el experto adquiere sus conocimientos, se le pide distribuir los puntos en cada categoría de Alto, Medio y Bajo respectivamente.

Fuente de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados			
Experiencia obtenida			
Conocimientos de trabajos en Cuba			
Conocimientos de trabajos en el exterior			
Consulta bibliográfica			
Cursos de actualización			

Para la selección de

expertos se utiliza el llamado coeficiente de competencia (**K**), que se calcula de la forma siguiente: $K = (Kc + Ka)/2$

donde:

Kc: es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema.

Ka: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios para cada experto.

Ambos coeficientes se calculan fundamentalmente sobre la valoración del propio experto, aunque pudiese hacerse a partir de los criterios de los miembros del grupo de potenciales expertos o del directivo inmediato superior de éstos.

El coeficiente de competencia (**K**), del experto se determina al promediar la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario, debiendo estar en un rango de: $0,7 \leq K \leq 1$, con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales que se evalúan como experto.