

# Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal

*Study of managerial skills in the performance of Corporate Customs*

*Estudo de competências de gestão na execução de uma das empresas  
costumes*

**José Noel García Andrade**

Universidad Veracruzana, México

[noegarcia@uv.mx](mailto:noegarcia@uv.mx)

**María Esther Barradas Alarcón**

Universidad Veracruzana, México

[ebarradas@uv.mx](mailto:ebarradas@uv.mx)

**Leticia Gutiérrez Serrano**

Universidad Veracruzana, México

[legutierrez@prodigy.net.mx](mailto:legutierrez@prodigy.net.mx)

## Resumen

El objetivo del presente trabajo es identificar las habilidades humanas directivas importantes y el desempeño laboral de los gerentes de operación en un corporativo aduanal. El material y métodos utilizados para ello fueron el enfoque cuantitativo, la investigación descriptiva, el test de MOSS, el cuestionario de personalidad situacional (CPS) y la evaluación de desempeño. La población estuvo conformada por nueve gerentes de operaciones de las diferentes sucursales pertenecientes al corporativo aduanal en México. El análisis de la información se realizó con base en estadística descriptiva utilizando software IBM SPSS Statistic versión 20. Asimismo, la acción de evaluar correspondió a los directivos a partir de los métodos de: observación, lista de cotejo, entrevistas con los colaboradores del gerente, evidencias presentadas por cada gerente (reportes, correos,

quejas) a lo largo del periodo e incorporación de un coevaluador (director general y gerente de desarrollo humano). En los resultados se presentaron habilidades significativas con puntuación baja: autoconcepto, habilidad de supervisión y capacidad de decisión en las relaciones humanas. Con respecto a la evaluación de desempeño, 67 % de los gerentes tuvo un desempeño regular y 33 % uno bueno. En conclusión, se constata que el conocimiento y desarrollo de las habilidades humanas son de suma importancia para los gerentes, sin embargo, ello no implica que el puesto asegure propiciar el óptimo desarrollo de dichas habilidades. La mayoría de los ejecutivos en esta empresa se mostraron más orientados hacia el manejo de rasgos intrínsecos, como el autocontrol y la capacidad para adaptarse, incrementando su habilidad en la conducción y manejo del grupo bajo su mando.

**Palabras clave:** habilidades directivas, desempeño, gerentes.

### Abstract

**Objective.** To identify the human significant leading skills and the work performance in the Operation Managers in a Corporate Customs Office. **Material and methods.** The approach is quantitative, the research is descriptive, the instruments applied are the MOSS test, the CPS questionnaire and the performance evaluation. The population is composed of 9 Operation Managers in the different branches that belong to the Corporate Customs Office in Mexico. The analysis of the information was made based on the descriptive statistics using an IBM SPSS software Statistic Version 20. Additionally, the evaluation corresponded to the managers using the methods of: observation, checklist, interviews with the Manager's collaborators, evidence submitted by each manager (reports, e-mails, complaints) throughout the period and the incorporation of a co-evaluator (general manager and HR manager). **Results.** They show significant skills with a low score such as: self concept, supervision skills and decision making in human relationships. Regarding the performance evaluation the results were that 67% of the managers had a regular performance and 33% a good performance. **Conclusions.** It is confirmed that the knowledge and development of human skills is of paramount importance for managers, nonetheless, this does not imply that the position ensures to promote an optimal development of such skills. Most of the executives in this company seem to be more

oriented towards the development of internal features such as self control and adaptation capacity, being more skillful conducting and handling the groups that report to them.

**Key words:** directing skills, performance, managers.

## Resumo

O objetivo deste estudo é identificar as directivas importantes habilidades humanas e desempenho no trabalho dos gestores que operam em um costumes corporativos. O material e métodos utilizados para esta fosse a abordagem quantitativa, a pesquisa descritiva, MOSS teste, questionário situacional personalidade (CPS) e avaliação de desempenho. A população foi composta por nove gerentes de operações de diferentes ramos empresariais pertencentes aos costumes no México. análise Informa-ción foi realizada com base em descrip-tiva estatística usando o IBM SPSS versão do software 20. acção Estatística também correspondeu avaliar gerentes de métodos: observação, lista de verificação, entrevistas com colaboradores gerente, evidências apresentadas por cada gestor (relatórios, e-mail, queixas) ao longo do período e incorporação de um coevaluador (gerente geral e gerente de desenvolvimento humano). auto-conceito, monitoramento habilidade e tomada de decisão nas relações humanas: resultados significativos nas habilidades de baixa pontuação foram apresentados. No que diz respeito à avaliação de desempenho, 67% dos gerentes teve um desempenho regular e 33% bom. Em conclusão, verificou-se que o conhecimento e desenvolvimento de habilidades humanas são importantes para os gestores, no entanto, isso não significa que a posição propiciar garantir o melhor desenvolvimento dessas habilidades. A maioria dos executivos da empresa foram mais orientada recursos de gerenciamento intrínseca, tais como auto-controle e capacidade de se adaptar, aumentando suas habilidades de condução e grupo de gestão sob seu comando.

**Palavras-chave:** competências de gestão, desempenho, gerentes.

**Fecha recepción:** Noviembre 2015

**Fecha aceptación:** Junio 2016

## Introducción

En la actualidad, los gerentes dentro de una organización son elementos fundamentales para el cumplimiento y logro de objetivos. Sus habilidades directivas representan una invaluable ventaja con respecto a otras organizaciones. Es de suma importancia que los gerentes posean las habilidades y los conocimientos necesarios para el desarrollo óptimo de sus funciones; dentro de estas habilidades se encuentran las directivas cognitivas, técnicas y humanas, estas últimas primordiales para el éxito de la organización ya que consisten principalmente en la interacción efectiva con el personal a su cargo. Si el gerente consigue establecer una relación en la cual interactúe y coopere con sus subordinados logrará una alta productividad y satisfacción, es decir, cumplirá con las metas de la organización. Las organizaciones sobresalen y se desarrollan según su eficacia y eficiencia, lo cual se refleja en el logro de las metas; todo esto se logra principalmente a través del adecuado desempeño de su personal, pero también mediante las políticas, programas de desarrollo y cambios que establecen las organizaciones con la finalidad de obtener beneficios en todos los niveles.

Ferrer y Clemenza (2006) refieren que actualmente las organizaciones se encuentran en cambios continuos que las obligan a adaptarse para competir, tanto en el mercado internacional como en los mercados internos. Ante esta situación, las organizaciones deben actuar más allá de los sistemas tradicionales de gestión. Por su parte, Aburto y Bonales (2011) indican que México se encuentra inmerso en el proceso competitivo global, donde la formación y el desarrollo de las habilidades directivas del personal de coordinación y mando del sector público y privado, son fundamentales para lograr los objetivos que realiza cada organización en su ámbito de competencia. Es importante que las personas que ocupan los puestos en gerencias o direcciones cuenten con habilidades directivas adecuadamente desarrolladas.

Sin embargo, la realidad muestra que ejercer un puesto gerencial es más demandante de lo que parece. Ante esto, Bonifaz (2012) señala que la alta gerencia o la 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 deseadas. También existen empresas donde la falta de habilidades directivas no favorece el adecuado desempeño de los trabajadores dentro de las mismas.

En el corporativo aduanal donde se realizó el presente estudio existe una problemática similar a la expuesta, ya que de acuerdo con la entrevista inicial, el gerente de desarrollo humano de dicha institución expresó que existe incumplimiento de tareas por parte de algunos directivos debido a su falta de liderazgo. Esto tiene que ver no solo con los estándares que demandan los aspectos técnicos de las actividades sino también con las competencias involucradas en la toma de decisiones, como liderazgo, autocontrol y habilidades relacionadas con la comunicación, por ejemplo, la inteligencia social y la escucha efectiva. Debido a ello se deben implementar estrategias adecuadas para la capacitación y el desarrollo de habilidades humanas relevantes en los puestos gerenciales, con la finalidad de que la interacción y el trabajo sean más eficaces.

La pregunta es:

¿Cuáles son las habilidades humanas directivas más importantes y el desempeño laboral de los gerentes de operación en un corporativo aduanal?

Las organizaciones de hoy en día son cambiantes, exigentes y competitivas debido a la globalización, la apertura de nuevos mercados, el crecimiento económico, las adquisiciones, los nuevos sistemas de gestión, los tratados de libre comercio, entre otros. De acuerdo con Naranjo (2012), los problemas surgen debido a la falta de capacidad y habilidad de los directivos actuales para hacer frente a las consecuencias que genera la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado. Según Gómez (2006), los gerentes actuales deben desarrollar habilidades, disciplinas y conocimientos que les permitan llevar a sus equipos de trabajo a la cima, posicionándolos en los principales lugares con calidad, alcanzando resultados y estableciendo un verdadero cambio organizacional.

En este sentido, el desarrollo de las habilidades humanas en directivos es esencial para que estos puedan trabajar de manera eficiente con sus compañeros y subordinados, tanto a nivel individual como grupal; además es la base de su función ya que fomenta la participación activa de los subordinados (Jiménez, 2000). Se espera que tales habilidades respondan a la dirección de la conservación del entorno, en este caso de la organización, evitando propiciar conductas destructivas que obstaculicen el crecimiento tanto de la organización

como del personal (Corral, 2012). Cabe destacar que la apuesta por desarrollar habilidades directivas optimiza el desempeño gerencial y es una ventaja competitiva capaz de liderar los procesos de mejora empresarial en las organizaciones (Pereda, López y González, 2014). De ahí la importancia de mejorar el desempeño laboral y las habilidades directivas humanas del corporativo aduanal en México, puesto que permiten estimular y propiciar los medios para el desarrollo de tales habilidades.

Desde comienzos del siglo XX se ha especulado con las funciones básicas de los gerentes, por ejemplo, Henri Fayol consideraba cinco, que luego se redujeron a cuatro: planear, organizar, dirigir y controlar (Robbins y Judge, 2009).

Por otro lado, Münch y García (2010) definen cada una de las funciones de la siguiente manera:

- 1) Planeación: “la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”;
- 2) Organización: “el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social”;
- 3) Dirección: “la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y supervisión” y
- 4) Control: “la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias”.

Es importante mencionar que para los fines de esta investigación, el manejo del concepto de habilidades gerenciales se consideró de la misma forma que las habilidades directivas; la periodista Ruiz (2013) lo define como: “las habilidades directivas o gerenciales son el punto diferenciador entre los gerentes que simplemente ordenan, y aquellos que ejecutan los procesos administrativos y quienes, gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones positivas hacia el trabajo y hacia sus subalternos, contribuyen al bienestar de su comunidad

laboral y al clima organizacional de sus empresas”. Por su parte, García (2013) define el concepto de habilidades directivas como aquello relacionado con las aptitudes que tiene una persona o desarrolla para el cargo de una organización u actividad dentro de ella. De esta manera aquellas características relacionadas con las habilidades directivas se desarrollan de manera óptima para el logro individual y organizacional. Existen diferentes clasificaciones de las habilidades directivas o gerenciales, dependiendo del autor.

Arburto y Bonales (2011, en Chiavenato, 2007) consideran que existen habilidades que exigen la adquisición de competencias para tener un adecuado desempeño en la práctica. La siguiente tabla muestra los tipos de habilidades y su alcance:

<b>Habilidades</b>	<b>Alcance</b>
Técnicas	Desarrollar tareas específicas.
Interpersonales	Se refiere a la habilidad para trabajar en un grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación, para resolver las necesidades de otras personas e incluso para obtener objetivos comunes.
Sociales	Son las acciones de uno con los demás y los demás con uno. Es donde se da el intercambio y la conveniencia humana.
Académicas	Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, contratación, evaluación, juicio o crítica.
De innovación	Invención, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización.
Prácticas	Aplicación, empleo e implementación (hábito).
Físicas	Auto eficiencia, flexibilidad, salud.
De pensamiento	Aprender a pensar y generar conocimiento.
Directivas	Saber dirigir, coordinar equipos de trabajo.
De liderazgo	Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común.
Empresariales	Emprender una nueva idea, proyecto, idea o negocio.

Habilidades directivas: determinantes en el clima organizacional. Investigación y ciencia (Arburto y Bonales 2011, en Chiavenato, 2007).

La tabla anterior muestra las principales habilidades que se deben desarrollar para un mejor desempeño directivo.

A continuación se mencionan con detalle las habilidades directivas humanas que son necesarias en la función de un líder. No es una tarea sencilla definir las habilidades humanas ya que están sumamente ligadas con muchos procesos psicológicos y, por tanto, no cuentan con un carácter específico. Monjas, Balbina et al. (2000) señalan que existe una gran dispersión terminológica, como lo demuestran los siguientes términos: habilidades sociales, habilidades de interacción social, habilidades para la interacción, habilidades interpersonales, habilidades de relación interpersonal, habilidades para la relación interpersonal, destrezas sociales, habilidades de intercambio social, conducta interactiva, conducta interpersonal, relaciones interpersonales, conducta socio-interactiva, intercambios sociales, entre otros.

Por su parte, Robbins y Judge (2013) mencionan que las habilidades humanas o interpersonales son las que funcionan para entender, motivar, apoyar y comunicarse con otras personas, tanto en un grupo como a nivel individual. Si se parte de la premisa de que los gerentes logran sus objetivos a través de las personas, estos deben contar con buenas habilidades humanas. De acuerdo con Madrigal (2009), las habilidades humanas o sociales son las acciones de uno con los demás y de los demás con uno, es decir, es el intercambio que surge a partir de la convivencia humana. Estas no son un rasgo característico de la personalidad, sino más bien una serie de comportamientos aprendidos y adquiridos. Cuando un directivo entiende y tiene habilidades humanas es capaz de ejecutar una conducta de intercambio con resultados favorables, tanto para él como para sus subordinados. La autora mencionada enlista una serie de habilidades humanas, entre las cuales destacan la inteligencia emocional, el liderazgo, la comunicación, la negociación, la delegación, la actitud ante el cambio, la autoestima y la administración del tiempo, sobresaliendo entre todas la inteligencia emocional. El objetivo general es identificar las habilidades humanas directivas significativas y el desempeño laboral en los gerentes de operación en un corporativo aduanal.



## Método

El tipo de estudio se dirige a una investigación de tipo descriptiva, que para Hernández et al. (2010) busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, así como describir tendencias de un grupo o población. La población está constituida por nueve gerentes de operaciones de las diferentes sucursales pertenecientes al corporativo aduanal en México. Los criterios de inclusión son:

- Ser trabajador activo del corporativo aduanal.
- Estar ejerciendo el puesto de gerente de operaciones en las diferentes sucursales del corporativo.

Criterios de exclusión

- No ejercer el puesto de gerente de operaciones.
- Aquellos gerentes de operaciones que se encontraban ausentes o que no aceptaron responder los instrumentos de evaluación.

Y como variables de estudio:

Variable 1. *Habilidades directivas humanas*: las habilidades directivas humanas son el punto diferenciador entre los gerentes que simplemente ordenan, y aquellos que ejecutan los procesos administrativos y quienes, gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones positivas hacia el trabajo y hacia sus subalternos, contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima organizacional de sus empresas (Ruiz, 2013).

Variable 2. *Desempeño laboral*: es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (Araujo y Guerra, 2007).

Definición operacional de las variables

Variables	Dimensiones	Instrumentos
Habilidades directivas humanas	Estabilidad emocional	Cuestionario de personalidad situacional (CPS)
	Auto-concepto	
	Confianza en sí mismo	
	Sociabilidad	
	Ajuste social	
	Tolerancia	
	Inteligencia social	
	Liderazgo	
	Habilidad en supervisión	
	Capacidad de decisión en las relaciones humanas	
Capacidad de evaluación de problemas interpersonales		
Habilidad para establecer relaciones interpersonales		
	Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales	
Desempeño laboral	Proactividad	Evaluación de desempeño gerencial
	Comunicación efectiva	
	Cantidad errores	
	Quejas de clientes	
	Adecuado cumplimiento de actividades	

Fuente: elaboración propia.

Los instrumentos de recolección de datos corresponden al test de Moss, el cual consta de 30 preguntas y tiene la finalidad de evaluar el grado en que una persona se adapta a distintas situaciones sociales, considerando las siguientes dimensiones:

1. Habilidad de supervisión
2. Capacidad de decisión en las relaciones humanas
3. Capacidad de evaluación de problemas interpersonales
4. Habilidad para establecer relaciones interpersonales
5. Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales

A su vez, tales dimensiones se evalúan cuantitativamente con base en la puntuación total que el sujeto alcance; esta será la clasificación en percentil indicado para posteriormente asignar un porcentaje y graficar el resultado final. A mayor porcentaje en cada dimensión, el sujeto poseerá mayor dominio sobre esa habilidad interpersonal. Por otra parte, el test cuestionario de Personalidad Situacional (CPS), según Fernández, Mielgo y Sánchez (2011), es un instrumento de evaluación de la personalidad que parte de una aproximación conductual y toma en cuenta las características de la persona y su interacción con las situaciones concretas, además de que está especialmente indicado para la evaluación en contextos laborales. Consta de 15 variables de la personalidad: estabilidad emocional, ansiedad, auto-concepto, eficacia, confianza en sí mismo, independencia, dominancia, control cognitivo, sociabilidad, ajuste social, agresividad, tolerancia, inteligencia social, integridad y liderazgo. Asimismo, estos autores mencionan que este instrumento incorpora medidas de validez de las respuestas. Se han elaborado para situación sincera y para situación de selección. El CPS se presenta como una medida alternativa de la personalidad elaborada en España, tipificada originalmente con muestras españolas. Consta de 233 ítems de tipo verdadero-falso y es de breve y fácil aplicación. Para el análisis de datos se utilizaron los resultados únicamente de ocho escalas del CPS, las cuales incluyen estabilidad emocional, auto-concepto, confianza en sí mismo, sociabilidad, ajuste social, tolerancia, inteligencia social y liderazgo; mismas que fueron seleccionadas a manera de incluir los factores de las habilidades directivas personales a evaluar. La evaluación de desempeño gerencial estuvo a cargo de un instrumento que incorpora 5 dimensiones a evaluar: proactividad, comunicación efectiva, cantidad de errores, quejas de clientes y adecuado cumplimiento de tareas; el instrumento consiste en una lista de las actividades asociadas agrupadas en rubros para cada una de las dimensiones, además de incluir una escala Likert de 5 niveles, mediante la cual se determina la eficacia con que se realiza cada una de las actividades; posteriormente se utilizan promedios de cada dimensión para definir el desempeño en general del gerente. La acción de evaluar corresponde a los directivos, quienes a partir de los métodos de observación, lista de cotejo, entrevistas con los colaboradores del gerente, evidencias presentadas por cada gerente (reportes, correos, quejas) a lo largo del periodo e incorporación de un coevaluador (director general y gerente

de desarrollo humano) determinan la medida en que el gerente cumple con sus actividades al resolver el instrumento.

**Resultados**

A continuación se describen los resultados obtenidos con base en los instrumentos aplicados, siendo el primer apartado una descripción grosso modo de datos de identidad y de los resultados obtenidos en las pruebas de Cuestionario de personalidad situacional (CPS) y el test de Moss.

Tabla 1.1: Datos de identidad de los gerentes del corporativo

Tabla 1.1.-Datos de identidad			
		No. de gerentes	Frecuencia
<b>Género</b>	Femenino	5	56 %
	Masculino	4	44 %
<b>Edad</b>	30 – 35 años	1	11 %
	36 – 40 años	5	56 %
	41 – 45 años	2	22 %
	46 – 50 años	1	11 %
<b>Sucursal (Región)</b>	Región noroeste	1	11 %
	Región noreste	2	22 %
	Región oeste	1	11 %
	Región este	3	33 %
	Región centro-norte	1	11 %
	Región centro-sur	1	11 %
	Región suroeste	0	0 %
	Región sureste	0	0 %

De acuerdo a la tabla datos de identidad, se puede observar que 56 % de los gerentes son mujeres y 44 % son hombres. La edad más frecuente (56 %) oscila entre los 36-40 años, después con 22 % el rango de 41-45 años y finalmente con 11 % los rangos de edades de 30-35 y 46-50 años. En la región este se encuentra 33 % de gerentes laborando y en la región noreste 22 %.

Tabla 1.2.-Prueba de cuestionario de personalidad situacional (CPS)

<b>CPS</b>			
	<b>Dx</b>	<b>No. de gerentes</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Estabilidad emocional</b>	Muy bajo	2	22 %
	Bajo	0	0 %
	Medio	6	67 %
	Alto	1	11 %
	Muy alto	0	0 %
<b>Auto concepto</b>	Muy bajo	1	11 %
	Bajo	3	33 %
	Medio	2	22 %
	Alto	2	22 %
	Muy alto	1	11 %
<b>Confianza en sí mismo</b>	Muy bajo	2	22 %
	Bajo	2	22 %
	Medio	4	44 %
	Alto	1	11 %
	Muy alto	0	0 %
<b>Sociabilidad</b>	Muy bajo	0	0 %
	Bajo	2	22 %
	Medio	5	56 %
	Alto	2	22 %
	Muy alto	0	0 %
<b>Ajuste social</b>	Muy bajo	0	0 %
	Bajo	3	33 %
	Medio	6	67 %
	Alto	0	0 %

	Muy alto	0	0 %
<b>Tolerancia</b>	Muy bajo	0	0 %
	Bajo	1	11 %
	Medio	6	67 %
	Alto	2	22 %
	Muy alto	0	0 %
		Muy bajo	2
<b>Inteligencia social</b>	Bajo	1	11 %
	Medio	3	33 %
	Alto	1	11 %
	Muy alto	2	22 %
		Muy bajo	0
<b>Liderazgo</b>	Bajo	1	11 %
	Medio	4	44 %
	Alto	2	22 %
	Muy alto	2	22 %
		Muy bajo	0
<b>Puntuación Promedio</b>	Bajo	3	33 %
	Medio	5	56 %
	Alto	1	11 %
	Muy alto	0	0 %
	<b>TOTAL</b>		<b>9</b>

Tabla 1.2: Prueba de cuestionario de personalidad situacional (CPS).

En la prueba CPS se evaluaron las escalas mostradas anteriormente. En cuanto a “estabilidad emocional”, el dx medio fue el de mayor frecuencia con 67 %, seguido del dx muy bajo con 22 % y alto con 11 %. En “auto concepto”, 33 % de los gerentes obtuvo dx bajo, 22 % presentó un diagnóstico medio y otro 22 % obtuvo alto. Tanto el dx muy bajo como el muy alto manifestaron una frecuencia de 11 %. En el área de “confianza en sí mismo”, la mayor frecuencia (44 %) tuvo dx medio, mientras que los diagnósticos muy

bajo y bajo presentaron 22 % de frecuencia respectivamente, seguidos de 11 % con diagnóstico alto. De acuerdo a la “sociabilidad”, el dx fue medio para 56 %, 22 % para el bajo, 22 % para el alto. En el ámbito de “ajuste social”, obtuvieron dx medio con 67 % mientras que el restante 33 % obtuvo un dx bajo. Por otro lado, en el área de “tolerancia” el dx con mayor frecuencia fue medio con 67 %, seguido de un dx alto con 22 % y bajo con 11 %. Por otra parte, en “inteligencia social” el dx con mayor frecuencia fue medio con 33 %, mientras que para los dxs muy bajo y muy alto se manifestó una frecuencia de 22 % y 11 % de los gerentes obtuvieron un diagnóstico bajo. Dentro del área de liderazgo, el dx con mayor frecuencia fue medio 44 %, seguido de 22 % con diagnóstico alto y muy alto respectivamente y de 11 % para el dx bajo. Finalmente, en la puntuación promedio 56 % de los gerentes tuvieron dx medio, 33 % presentaron un diagnóstico bajo y en la menor frecuencia de 11 % se manifestó un promedio alto.

Test de MOSS

<b>MOSS</b>			
	<b>Dx</b>	<b>No. de gerentes</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Habilidad de supervisión</b>	Deficiente	0	0 %
	Inferior	0	0 %
	Medio inferior	4	44 %
	Medio medio	3	33 %
	Medio superior	1	11 %
	Superior	1	11 %
	Muy superior	0	0 %
<b>Capacidad de decisión en las relaciones humanas</b>	Deficiente	0	0 %
	Inferior	0	0 %
	Medio inferior	5	56 %
	Medio medio	3	33 %
	Medio superior	1	11 %
	Superior	0	0 %
	Muy superior	0	0 %
<b>Capacidad de evaluación de problemas interpersonales</b>	Deficiente	0	0 %
	Inferior	0	0 %
	Medio inferior	1	11 %
	Medio medio	1	11 %
	Medio superior	3	33 %
	Superior	2	22 %
	Muy superior	2	22 %
<b>Habilidad para establecer relaciones interpersonales</b>	Deficiente	0	0 %
	Inferior	0	0 %
	Medio inferior	2	22 %
	Medio medio	4	44 %
	Medio superior	2	22 %
	Superior	0	0 %
	Muy superior	1	11 %
	Deficiente	0	0 %



<b>Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales</b>	Inferior	3	33 %
	Medio inferior	1	11 %
	Medio medio	4	44 %
	Medio superior	0	0 %
	Superior	1	11 %
	Muy superior	0	0 %
<b>Puntuación general</b>	Deficiente	0	0 %
	Inferior	1	11 %
	Medio Inferior	1	11 %
	Medio Medio	5	56 %
	Medio superior	0	0 %
	Superior	2	22 %
	Muy superior	0	2 %
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100 %</b>

Tabla 1.3: Test de MOSS.

De acuerdo a los resultados de la prueba MOSS, se observó lo siguiente: en el área de “habilidad de supervisión” la mayoría de los gerentes obtuvieron dx medio inferior con 44 %, seguido de un dx medio medio con 33 %, mientras que con la menor frecuencia de 11 % se presentaron los dx medio superior y superior. Por otra parte, en la “capacidad de decisión en las relaciones humanas” el dx con mayor frecuencia de 56 % fue el medio inferior, seguido de un dx medio medio con 33% y por último un dx medio superior con 11 %. En el rubro de “capacidad de evaluación de problemas interpersonales” su dx fue medio superior, con un porcentaje de 33 %, los dx superior y muy superior manifestaron 22 % mientras que los diagnósticos medio medio y medio inferior se presentaron con 11 % de frecuencia respectivamente. En la “habilidad para establecer relaciones interpersonales” la mayoría de los gerentes se mostró con dx medio medio (44 %), seguido por los dx medio inferior y medio superior con 22 % respectivamente, por último el diagnóstico con menor frecuencia fue el de muy superior (11 %). Dentro del área de “sentido común y tacto en las relaciones interpersonales”, 44 % de los gerentes tuvieron dx medio medio, 33 % presentó dx inferior, 11 % medio inferior y otro 11 % dx superior. Por último, la puntuación general que obtuvieron los gerentes fue dx medio medio con 56 %, siendo esta la que presentó mayor

frecuencia, seguida del 22 % con dx superior y finalmente para los dx medio inferior e inferior se identificó 11 % de frecuencia.

Evaluación de desempeño

<b>Desempeño gerencial en frecuencia</b>		
<b>Tipo de desempeño</b>	<b>Número de gerentes</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Menor</b>	0	0
<b>Regular</b>	6	67 %
<b>Bueno</b>	3	33 %
<b>Muy Bueno</b>	0	0
<b>Excelente</b>	0	0
<b>TOTAL</b>	9	100 %

Tabla 1.4: Evaluación del desempeño laboral.

Con respecto a la evaluación de desempeño realizada por la agencia aduanal en el periodo estudiado, en los nueve gerentes de las diferentes sucursales de México se obtuvieron los siguientes resultados: 67 % tuvo un desempeño regular y 33 % un buen desempeño.

### **Resultados**

De acuerdo con los resultados obtenidos en la aplicación del test de MOSS, el cuestionario de personalidad situacional (CPS) y la evaluación de desempeño que realizó la agencia aduanal en México a los gerentes de operaciones se observó que las habilidades directivas humanas significativas con desarrollo adecuado que poseen los gerentes de operaciones son: estabilidad emocional, confianza en sí mismo, sociabilidad, ajuste social, inteligencia social, tolerancia, liderazgo y capacidad de evaluación de problemas interpersonales.

No obstante, presentaron habilidades significativas con inadecuado desarrollo, como: autoconcepto, habilidad de supervisión y capacidad de decisión en las relaciones humanas.

## **Conclusiones**

De acuerdo a la información obtenida en los resultados de aplicación de los instrumentos (test de MOSS y CPS), las habilidades humanas significativas con adecuado desarrollo que poseen los gerentes de operaciones para desenvolverse laboralmente, son: estabilidad emocional, confianza en sí mismo, sociabilidad, ajuste social, inteligencia social, tolerancia, liderazgo y capacidad de evaluación de problemas interpersonales. Por otra parte, los gerentes con un desempeño laboral más alto mostraron debilidad en la capacidad de decisión en las relaciones humanas. De esta manera, se puede constatar que el conocimiento y desarrollo de las habilidades humanas son de suma importancia para los gerentes, sin embargo, ello no implica que el puesto asegure propiciar un óptimo desarrollo de dichas habilidades. Se han hecho innumerables investigaciones sobre las habilidades directivas humanas y el desempeño laboral, sin embargo, solo se mencionarán las que se centran en temáticas abordadas en la presente investigación. En primera instancia son de vital importancia las habilidades directivas humanas; Whetten y Cameron (2011) recalcan que son indispensables para el mejoramiento del desempeño laboral a nivel humano: autoconcepto, tolerancia a la ambigüedad, actitud hacia el cambio y toma de decisiones, entre otras, permitiendo un desarrollo personal eficaz. Dichos autores consideran que incrementan y mejoran el adecuado desempeño laboral, concluyendo que si el directivo no presenta un apropiado cumplimiento en habilidades humanas, su desempeño será inadecuado y desfavorable. Con respecto a los resultados obtenidos en esta investigación, las habilidades directivas humanas significativas con adecuado desarrollo en los gerentes de mayor desempeño, son: estabilidad emocional, sociabilidad, ajuste social, tolerancia, inteligencia social y capacidad de evaluación de problemas interpersonales, sin embargo, presentan debilidades en la capacidad de decisión en las relaciones humanas. En efecto, Frías, Sánchez y Ucrós (2009) concluyeron en una investigación que los gerentes poseen habilidades directivas asociadas con la autoestima, la comunicación, la participación, el desempeño y el liderazgo. Mientras que Hernández (2010) en su investigación titulada “Perfil del ejecutivo conforme a sus competencias gerenciales y habilidades intelectuales”, buscó identificar cuáles son las competencias y habilidades que favorecen el éxito de los empleados a nivel ejecutivo. Para ello utilizó el instrumento de la “Evaluación de efectividad gerencia” (MAP por sus siglas en inglés) con el objetivo de identificar las

competencias gerenciales y habilidades en un grupo de ejecutivos de una empresa paraestatal en México. Las subescalas cuya media presentan mayor puntuación son las relativas a: pensamiento claro y juicioso, toma de decisiones y ponderación de riesgos, establecimiento de metas y objetivos, planeación y programación del trabajo, corrección y consejo, y obtención de información específica, mostrando así que la mayoría de los ejecutivos en esta empresa están orientados más hacia la tarea que hacia las personas, imponiéndose en lugar de negociar o llegar a acuerdos entre ellos y sus colaboradores. En contraste, los directivos de la agencia aduanal con puntuación más alta lo hicieron en: estabilidad emocional, confianza en sí mismo, sociabilidad, ajuste social, inteligencia social, tolerancia, liderazgo y capacidad de evaluación de problemas interpersonales, mostrando así que la mayoría está orientada hacia el manejo de aspectos internos como autocontrol y capacidad de adaptación, haciéndolos más hábiles para dirigir grupos.

## Bibliografía

- Araujo, M. C., y Leal Guerra, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. Centro de Investigación de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Recuperado el 01 de diciembre de 2015, de [dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3218188.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3218188.pdf)
- Arburto H., y Bonales., J. (2011). Habilidades directivas: determinantes en el clima organizacional. *Investigación y ciencia*, 51, 41-49.
- Bonifaz., C. (2012). Desarrollo de habilidades directivas. Ciudad de México, México: Red Tercer Milenio.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. 7a edición. Ed. McGraw-Hill: México.
- Corral V. (2012). Sustentabilidad y psicología positiva. Una visión optimista de las conductas proambientales y prosociales. México, El Manual Moderno. Recuperado el 27 de noviembre de 2015. Disponible en: [positivahttps://books.google.com.mx/books?id=6qvKCQAAQBAJ&pg=PA51&dq=para+que+sirven+la+habilidades+humanas&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwis6Oih2L3JAhVLxmMKHdY\\_B1gQ6AEIMDAD#v=onepage&q=para%20que%20sirven%20la%20habilidades%20humanas&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=6qvKCQAAQBAJ&pg=PA51&dq=%20para%20que%20sirven%20la%20habilidades%20humanas&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwis6Oih2L3JAhVLxmMKHdY_B1gQ6AEIMDAD#v=onepage&q=para%20que%20sirven%20la%20habilidades%20humanas&f=false)
- Fernández, M. y Sánchez, F. (2011). CPS; Cuestionario de personalidad situacional. Consultado en octubre 18, 2015 disponible en: [http://www.web.teaediciones.com/Ejemplos/Informe\\_CPS.pdf](http://www.web.teaediciones.com/Ejemplos/Informe_CPS.pdf)
- Ferrer, J., y Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmecánica venezolana. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 7(1), 81-100.
- Frías E, Sánchez D y Ucrós M. (2009). Habilidades gerenciales en directivos. Caso de estudio: Universidad de la Guajira. Recuperado el 25 de noviembre de 2015.

Disponible en: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/7/7>

Gómez (2006). "La importancia del liderazgo en las organizaciones"; *Temas de Ciencia y Tecnología*, Vol. 12, número 36, septiembre - diciembre 2008, pp 25 - 29.

Hernández, J. C. (2010). Perfil del ejecutivo conforme a sus competencias gerenciales y habilidades intelectuales. (Tesis doctoral). Universidad Iberoamericana, México D.F.

Hernández, R; Fernández, C; Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*, 5a edición, Ed. McGraw-Hill, México.

Jiménez J. (2000). *Manual de gestión para jefes de servicios clínicos*. Madrid; Días de Santos. Recuperado el 27 de noviembre. Disponible en:  
[https://books.google.com.mx/books?id=JL2mrkc881QC&pg=PA14&dq=para+que+sirven+la+habilidades+humanas&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwis6Oih2L3JAhVLxmMKHdY\\_B1gQ6AEIGjAA#v=onepage&q=para%20que%20sirven%20la%20habilidades%20humanas&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=JL2mrkc881QC&pg=PA14&dq=para+que+sirven+la+habilidades+humanas&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwis6Oih2L3JAhVLxmMKHdY_B1gQ6AEIGjAA#v=onepage&q=para%20que%20sirven%20la%20habilidades%20humanas&f=false)

Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*, 2a.ed, México: McGraw-Hill.

Monjas, Balbina et al. (1998). *Habilidades sociales en el currículo*. Ministerio de Educación Cultura y Deporte, España. En línea en:  
<http://213.0.8.18/portal/Educantabria/RECURSOS/Materiales/Biblinter/HABILIDADES.pdf>

Münch, L. y García Martínez, J. G. (2010). *Fundamentos de la Administración*, Ed. Trillas.

Naranjo R. (2012). Habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la región caribe colombiana. Recuperado el 25 de noviembre de 2015. Disponible en:  
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4736090>

Pereda F, López T y González F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba. Recuperado el 28 de noviembre de 2015. Disponible en:  
<http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/511>

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*, 13a edición, México: Pearson Educación.

Ruiz, P. (2013). Las habilidades gerenciales y su importancia en la dirección empresarial. *Revista M&M*. 7. 108-116.

Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*, Pearson.