

Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal

Study of managerial skills in performing a customs corporate

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

José Noel García Andrade

Universidad Veracruzana, México

noegarcia@uv.mx

María Esther Barradas Alarcón

Universidad Veracruzana, México

ebarradas@uv.mx

Leticia Gutiérrez Serrano

Universidad Veracruzana, México

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 Customs Corporate 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 Customs Corporate in Mexico. The analysis of the information was made based on the descriptive statistics using an IBM SPSS software Statistic Version 20. Additionally the assessment action corresponds to the directors who from 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 under their charge.

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

Introdução

Atualmente, os gestores de uma empresa são elementos-chave para a conformidade e atingir metas. Suas habilidades gerenciais são uma vantagem inestimável em relação a outras organizações. É extremamente importante que os gestores têm as habilidades e conhecimentos necessários para um ótimo desempenho de suas funções; dentro dessas habilidades são cognitivos, técnicos e humanos directivas, este último essencial para o sucesso da organização e que consistem principalmente da interação eficaz com seu pessoal. Se o gestor começa a estabelecer uma relação na qual a interagir e cooperar com seus subordinados vai atingir alta produtividade e satisfação, ou seja, atende aos objetivos da organização. Organizações sobressair e desenvolver de acordo com a sua eficácia e eficiência, o que se reflete na realização dos objectivos; isto é conseguido principalmente através de um desempenho adequado do seu pessoal, mas também através de políticas, programas de desenvolvimento e mudanças estabelecidas organizações, a fim de obter benefícios em todos os níveis.

Ferrer e Clemenza (2006) relatam que as organizações estão atualmente em contínuas mudanças que forçá-los a adaptar-se a competir tanto no mercado internacional e mercados internos. Nesta situação, as organizações devem agir para além dos sistemas tradicionais de gestão. Enquanto isso, Aburto e Bonales (2011) indicam que o México está imerso no processo competitivo global, onde a formação e desenvolvimento de competências de gestão de coordenação e controle do setor público e privado do pessoal, são essenciais para atingir os objectivos realizado por cada organização na sua área de competência. É importante que as pessoas que ocupam posições em cargos de administração ou endereços fornecidos com competências de gestão bem desenvolvidos.

No entanto, a realidade mostra que o exercício posição gerencial é mais exigente do que parece. Diante disso, Bonifaz (2012) observa que a alta administração ou a direção da empresa é responsável por dirigir e orientar a todos no sentido de alcançar os objectivos estratégicos que levam ao sucesso; No entanto, neste contexto, se a pessoa não tem capacidades suficientes para enfrentar qualquer situação, não podem ser alcançados os objectivos desejados. Há também empresas onde a falta de competências de gestão que não contribuem para o bom desempenho dos trabalhadores dentro deles.

No corporativa aduaneira onde este estudo foi realizado, há uma semelhante à problemática exposta, uma vez que de acordo com a entrevista inicial, o gerente de desenvolvimento humano da instituição disse que não há violação de deveres por determinados administradores por causa de sua falta liderança. Isso tem a ver não só com os padrões exigidos pelos aspectos técnicos das atividades, mas também com as habilidades envolvidas na tomada de decisões, tais como liderança, auto-controle e habilidades relacionadas à comunicação, por exemplo, a inteligência social e escuta eficaz . Porque esta deve ser realizada uma formação adequada e desenvolvimento de competências humanas relevantes em cargos de gestão, a fim de que a interação e trabalhar estratégias mais eficazes.

A pergunta é:

Quais são as diretrizes mais importantes habilidades humanas e desempenho no trabalho dos gestores que operam em um costumes corporativos?

Organizações de hoje estão mudando, desafiadores e competitivos, devido à globalização, abertura de novos mercados, o crescimento económico, aquisições, novos sistemas de gestão, os tratados de livre comércio, entre outros. De acordo com Naranjo (2012), os problemas surgem devido à falta de capacidade e habilidade da administração atual para lidar com as consequências que a transição de uma economia local e protecionista para um mercado livre e globalizado. De acordo com Gomez (2006), os gestores atuais devem desenvolver habilidades, disciplinas e conhecimentos que lhes permitam levar suas equipes ao topo, posicionando nos principais sites com qualidade, a obtenção de resultados e estabelecer uma verdadeira mudança organizacional.

Neste sentido, o desenvolvimento de competências humanas na gestão é essencial para que eles possam trabalhar de forma eficiente com os seus pares e subordinados, tanto individualmente como em grupos; ele também é a base de sua função, uma vez que incentiva a participação ativa dos subordinados (Jimenez, 2000). Essas habilidades são esperados para responder ao sentido de preservar o meio ambiente, neste caso a organização, evitando promover comportamentos destrutivos que impedem o crescimento tanto da organização e os funcionários (Corral, 2012). Note-se que o compromisso de desenvolver habilidades de gerenciamento e otimiza gerenciamento de desempenho é uma

vantagem competitiva capaz de conduzir processos de melhoria de negócios em organizações (Pereda, Lopez e Gonzalez, 2014). Daí a importância de melhorar o desempenho no trabalho e as competências de gestão humana de costumes corporativos no México, uma vez que permitem estimular e promover os meios para desenvolver essas habilidades.

Desde o início do século XX tem sido especulado as funções básicas de gerentes, por exemplo, Henri Fayol consideradas cinco, que, em seguida, reduzido a quatro: planejar, organizar, dirigir e controlar (Robbins e Juiz, 2009).

Além disso, Munch e Garcia (2010), definem cada uma das funções da seguinte forma:

- 1) Planejamento: "a determinação de objetivos e escolha de cursos de ação para alcançá-los, com base em pesquisa e desenvolvimento de um esquema detalhado que será realizada no futuro";
- 2) Organização: "a criação da estrutura necessária para a sistematização racional dos recursos, determinando hierarquias, layout, de correlação e de agrupamento de actividades, a fim de realizar e simplificar as funções do grupo social";
- 3) Endereço: "a implementação de planos de acordo com a estrutura organizacional, através da orientação dos esforços do grupo social através da motivação, comunicação e supervisão" e
- 4) Controle "planos de avaliação e de medição de desempenho, a fim de detectar e prever desvios, para estabelecer as medidas correctivas necessárias."

É de salientar que, para efeitos desta pesquisa, o conceito de competências de gestão de gestão foi considerada da mesma forma que as habilidades gerenciais; Ruiz (2013) jornalista define-o como: "directivas ou habilidades gerenciais são o ponto de diferenciação entre os gestores que simplesmente ordenados e aqueles que executam os processos administrativos e que, graças às suas atitudes, ações positivas e motivações em relação ao trabalho e a seus subordinados, eles contribuem para o bem-estar da sua comunidade de trabalho e do clima organizacional de suas empresas. " Por sua parte, Garcia (2013) define o conceito de habilidades gerenciais como a relacionada com as habilidades que uma pessoa tem ou desenvolve para a posição de uma organização ou atividade dentro dele.

Desta forma, essas características relacionadas com competências de gestão desenvolver de forma ideal para a realização individual e organizacional. Há diferentes classificações de directivas ou habilidades gerenciais, dependendo do autor.

Arburto e Bonales (2011, em Chiavenato, 2007) considerar que existem habilidades que exigem a aquisição de habilidades para ter um desempenho adequado na prática. A tabela a seguir mostra os tipos de habilidades e escopo:

Habilidades	Alcance
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).

A tabela acima mostra as principais competências que devem ser desenvolvidas para uma melhor gestão de desempenho.

Abaixo mencionados em detalhe as habilidades de gerenciamento de humanos que são necessários no papel de um líder. Não é uma tarefa simples para definir as habilidades humanas, porque eles são altamente ligada a muitos processos psicológicos e, portanto, não têm um carácter específico. Nuns, Balbina et al. (2000), note que há uma grande dispersão terminológica, como evidenciado pelos seguintes termos: habilidades sociais, habilidades de interação social, habilidades de interação, habilidades interpessoais, habilidades interpessoais, habilidades de relacionamento interpessoal, habilidades sociais, habilidades intercâmbio social, comportamento interativo, comportamento interpessoal, relacionamento interpessoal,, trocas sociais sócio-interativa, entre outros comportamentos.

Enquanto isso, Robbins e Juiz (2013) menciona que as habilidades humanas ou interpessoais são aqueles que trabalham para entender, motivar, apoiar e comunicar com os outros, tanto em grupo e individual. Se partirmos da premissa de que os gerentes de atingir os seus objectivos através de pessoas, eles devem ter boas habilidades de pessoas. De acordo com Madrigal (2009), habilidades sociais ou humanos são as acções de um com o outro e o outro, ou seja, é a permuta resultantes da sociedade humana. Estes não são uma característica da personalidade, mas sim uma série de comportamentos aprendidos e adquiridos. Quando um gerente entende e tem habilidades humanas ele é capaz de executar trocas de conduta, com resultados favoráveis, tanto para ele e seus subordinados. O autor mencionado enumera uma série de habilidades humanas, entre as quais a inteligência emocional, liderança, comunicação, negociação, delegação, a atitude de mudar, a auto-estima e gestão do tempo, destacando entre todos inteligência emocional . O objetivo geral é identificar habilidades humanas significativas e diretrizes de desempenho no trabalho em gerentes de operação em um costumes corporativos.

Método

O tipo de estudo aborda um tipo de pesquisa descritiva, que por Hernandez et al. (2010) visa especificar propriedades, características e características importantes de qualquer fenômeno analisar e descrever as tendências de um grupo ou população. A população é composta de nove gerentes de operações de diferentes ramos empresariais pertencentes aos costumes no México. Os critérios de inclusão são:

- Ser ativo trabalhador costumes corporativos.
- Actualmente executar a posição de gerente de operações em vários ramos empresariais.

Os critérios de exclusão

- Não segure o cargo de gerente de operações.
- Gestores dessas operações que estavam ausentes ou não responderam ferramentas de avaliação aceitos.

E, como variáveis do estudo:

Variáveis 1. As competências de gestão humana: habilidades de gestão humanos são o ponto de diferenciação entre os gestores que simplesmente ordenados e aqueles que executam os processos administrativos e que, graças às suas atitudes, ações e motivações positivas em relação ao trabalho e em relação aos seus subordinados, contribuir o bem-estar da sua comunidade de trabalho e do clima organizacional de suas empresas (Ruiz, 2013).

Variável de desempenho 2. Job: o nível de desempenho alcançado pelo empregado na realização dos objetivos da organização em um determinado momento (Araujo y Guerra, 2007).

Definição operacional de variáveis

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.

Os instrumentos de coleta de dados Moss para o teste, que consiste em 30 perguntas e se destina a avaliar o grau em que uma pessoa se adapta a diferentes situações sociais, considerando as seguintes dimensões:

1. Monitoramento Capacidade
2. Capacidade de tomada de decisão nas relações humanas
3. Capacidade de avaliar os problemas interpessoais
4. Capacidade de estabelecer relações interpessoais
5. O bom senso e tato nas relações interpessoais

Por sua vez, estas dimensões são avaliadas quantitativamente com base na pontuação total para o alcance assunto; este é o ranking percentil adequado para depois atribuir uma porcentagem e representar graficamente o resultado final. A porcentagem mais elevada em cada dimensão, o assunto deverá possuir maior controle sobre a habilidade interpessoal. Além disso, o teste de questionário de personalidade Situacional (CPS), de acordo com Fernandez, Mielgo e Sanchez (2011), é um instrumento de avaliação de personalidade que parte de uma abordagem comportamental e leva em conta as características da pessoa e sua interação com situações específicas, além de que é particularmente adequado para avaliação em contextos de trabalho. É composto por 15 variáveis de personalidade: a estabilidade emocional, ansiedade, auto-conceito, eficácia, auto-confiança, independência, de dominação, controle cognitivo, sociabilidade, ajustamento social, agressão, tolerância, inteligência social, integridade e liderança. Os autores mencionam também que este instrumento incorpora medidas de validade das respostas. Eles foram desenvolvidos para a situação situação sincero e seleção. O CPS é apresentado como uma medida alternativa da personalidade desenvolvido na Espanha, originalmente tipificado com amostras espanholas. É composto por 233 itens tipo verdadeiro ou falso e é a aplicação curta e fácil. Para dados os resultados da análise foram utilizadas apenas oito escalas do CPS, que incluem a estabilidade emocional, auto-conceito, auto-confiança, sociabilidade, ajustamento social, a tolerância, a inteligência social e liderança; mesmo que foram seleccionados de forma a incluir os factores de competências de gestão de pessoal para avaliar. A avaliação do desempenho gerencial estava no comando de um instrumento que incorpora avaliar 5 dimensões: pró-atividade, comunicação eficaz, número de erros, reclamações de clientes e cumprimento adequado das tarefas; O aparelho é composto de uma lista de actividades associadas agrupados em categorias para cada uma das dimensões, e inclui uma escala de Likert de 5 níveis, através da qual a eficácia é determinada que executa cada uma das actividades; em seguida, as médias de cada dimensão são utilizados para definir o desempenho global do gestor. A ação de avaliação corresponde à gerentes, que a partir de métodos de observação, lista de verificação, entrevistas com funcionários do 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)

determinar a extensão em que o gerente cumpre as suas actividades para resolver o instrumento.

Resultados

Os resultados obtidos com base nos instrumentos utilizados estão descritos, a primeira seção fornece uma descrição Grosso dados de identidade modo e os resultados dos testes questionário situacional personalidade (CPS) e teste de Moss.

Tabla 1.1: Gerentes corporativos de dados de identidade

Tabla 1.1.-Datos de identidad			
		No. de gerentes	Frecuencia
Género	Femenino	5	56 %
	Masculino	4	44 %
Edad	30 – 35 años	1	11 %
	36 – 40 años	5	56 %
	41 – 45 años	2	22 %
	46 – 50 años	1	11 %
Sucursal (Región)	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 acordo com a tabela de identidade de dados, você pode ver que 56% dos gestores são mulheres e 44% são homens. A idade mais comum (56%) varia de 36-40 anos, com 22%, após 41-45 anos variar e, finalmente, com 11% faixas etárias de 30-35 e 46-50 anos. Na região este é de 33% dos gestores que labutam na região Nordeste e 22%.

Tabla 1.2.- Teste questionário de personalidade situacional (CPS)

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

Tolerancia	Muy bajo	0	0 %
	Bajo	1	11 %
	Medio	6	67 %
	Alto	2	22 %
	Muy alto	0	0 %
Inteligencia social	Muy bajo	2	22 %
	Bajo	1	11 %
	Medio	3	33 %
	Alto	1	11 %
	Muy alto	2	22 %
Liderazgo	Muy bajo	0	0 %
	Bajo	1	11 %
	Medio	4	44 %
	Alto	2	22 %
	Muy alto	2	22 %
Puntuación Promedio	Muy bajo	0	0 %
	Bajo	3	33 %
	Medio	5	56 %
	Alto	1	11 %
	Muy alto	0	0 %
	TOTAL	9	100 %

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

Nas escalas do CPS teste mostrados acima foram avaliados. Quanto a "estabilidade emocional", o dx média foi a mais frequente, com 67%, seguido de muito baixo dx com 22% e 11% superior. Em "carro-conceito", 33% dos gerentes receberam dx baixa, 22% tinham um diagnóstico da média, e outros 22% teve alta. Ambos muito baixo dx como expresso frequência muito alta de 11%. Na área de "auto-confiança", o mais frequentemente (44%) tiveram médias de dx, enquanto a frequência muito baixa e baixa diagnóstico tinha 22%, respectivamente, seguido de 11%, com alta de diagnóstico. De

acordo com a "sociabilidade" dx foi média para 56%, 22% para estes últimos, 22% em alta. No campo de "ajustamento social", obtido meio dx com 67%, enquanto os restantes 33% obtidos a dx baixa. Por outro lado, na zona de dx "tolerância" mais frequentemente era meio com 67%, seguido de uma alta DX com 22% e menos de 11%. Além disso, em dx "inteligência social" mais freqüente foi médio, com 33%, enquanto que para muito baixa e muito alta DXS uma frequência de 22% e 11% dos gerentes disse que obteve uma baixa de diagnóstico. Dentro da área de liderança, na maioria das vezes dx foi média 44%, seguido de 22%, com alta de diagnóstico e alta, respectivamente, e 11% para baixo dx. Finalmente, a pontuação Média de 56% dos gerentes tinham média dx, 33% tiveram uma baixa de diagnóstico e menor frequência de 11%, expresso numa média alta.

Test de MOSS

MOSS			
	Dx	No. de gerentes	Frecuencia
Habilidad de supervisión	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 %
Capacidad de decisión en las relaciones humanas	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 %
Capacidad de evaluación de problemas interpersonales	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 %
Habilidad para establecer relaciones interpersonales	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 %
Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales	Deficiente	0	0 %
	Inferior	3	33 %
	Medio inferior	1	11 %
	Medio medio	4	44 %
	Medio superior	0	0 %
	Superior	1	11 %
	Muy superior	0	0 %
Puntuación general	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 %
	Total	9	100 %

Tabla 1.3: Test de MOSS.

De acordo com os resultados do teste de MOSS, foi observado o seguinte: na área de "supervisão habilidade" a maioria dos gerentes obtido dx menor média, com 44%, seguido por um dx média média, com 33%, enquanto que com a menor frequência de 11% e superior a dx média apresentada. Além disso, na "determinação das relações humanas" o mais frequentemente dx 56% foi inferior a meia, seguido por um DX média média com 33% e, finalmente, um DX média mais elevada, com 11%. Na categoria de "problemas interpessoais de avaliação de capacidade" sua dx foi médio superior, com uma percentagem

de 33%, o dx superior e muito superiores expressa 22%, enquanto os diagnósticos média média e inferior a metade foram apresentados com frequência de 11% respectivamente. No "capacidade de estabelecer relações interpessoais" a maioria dos gestores mostrou com Half dx (44%), seguido pelo dx médio mais baixo e médio superior, com 22%, respectivamente, finalmente diagnosticado com menos frequência era a própria mais elevado (11%). Dentro da área de "senso comum e tato nas relações interpessoais", 44% dos gerentes de nível médio teve dx média, dx 33% teve menor média 11% menor e 11% mais elevado dx. Finalmente, a pontuação geral obtida pelos gestores foi médio médio dx com 56%, sendo o apresentado na maioria das vezes, seguido por 22% maior dx e, finalmente, para o meio dx 11% de frequência mais baixa e menor foi identificado.

Avaliação de desempenho

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

Tabla 1.4: Evaluación del desempeño laboral.

No que diz respeito à avaliação de desempenho pela agência de costumes no período estudado, nove gestores em diferentes ramos do México foram obtidos os seguintes resultados: 67% tiveram um desempenho regular e 33% um bom desempenho.

Resultados

De acordo com os resultados obtidos na aplicação do critério de MOSS, o questionário de personalidade situacional (CPS) e avaliação de desempenho realizada pela agência costumes no México para gerentes de operações observou que as habilidades de gerenciamento humanos significativos com o desenvolvimento adequado que tenham operações gestores são: estabilidade emocional, auto-confiança, sociabilidade, ajustamento

social, inteligência social, de tolerância, de liderança e de avaliação de problemas interpessoais.

No entanto, eles mostraram um desenvolvimento significativo com habilidades inadequadas, tais como auto-conceito, monitoramento habilidade e tomada de decisão nas relações humanas.

Conclusões

De acordo com informações obtidas a partir dos resultados da aplicação dos instrumentos (teste de musgo e CPS), as habilidades humanas significativas com o desenvolvimento apropriado que têm gerentes de operações para funcionar ocupacional, são: estabilidade emocional, auto-confiança, sociabilidade, ajustamento social, inteligência social, a tolerância, liderança e avaliação de problemas interpessoais. Além disso, os gerentes com maior desempenho no trabalho mostraram fraqueza na capacidade de decisão nas relações humanas. Assim, pode ser visto que o conhecimento e desenvolvimento de habilidades humanas são importantes para os gestores, no entanto, isso não significa que a posição de assegurar o ótimo promover o desenvolvimento dessas habilidades. Houve inúmeras investigações sobre as competências de gestão humanas e desempenho no trabalho, no entanto, mencionar apenas aqueles que incidem sobre questões abordadas no presente inquérito. No primeiro caso, são vitais competências de gestão humana; Whetten e Cameron (2011) destacam que são essenciais para melhorar o desempenho do trabalho em um nível humano: o auto-conceito, a tolerância para a ambigüidade, atitude em relação à mudança e tomada de decisões, entre outros, permitindo um desenvolvimento pessoal eficaz. Estes autores acreditam que aumentar e melhorar o desempenho no trabalho adequada, concluindo que, se o gerente não corre o cumprimento adequado nas habilidades humanas, o seu desempenho é inadequada e desfavorável. Com relação aos resultados obtidos nesta pesquisa, importantes competências de gestão humana com gerentes de desenvolvimento adequadas mais desempenho, são: estabilidade emocional, sociabilidade, ajustamento social, a tolerância, a inteligência social e avaliação de problemas interpessoais, no entanto, eles mostram as insuficiências de capacidade de tomada de decisão nas relações humanas. Na verdade, Frias Sanchez e Ucros (2009) concluiu em uma investigação que os gerentes têm habilidades gerenciais associados à auto-estima,

comunicação, participação, desempenho e liderança. Enquanto Hernandez (2010) em sua pesquisa, intitulada "Perfil Executivo de acordo com suas habilidades gerenciais e habilidades intelectuais" procurou identificar quais competências e habilidades que favorecem o sucesso de funcionários de nível executivo são. Para isso, ele utilizou o instrumento da "Avaliação da eficácia da gestão" (MAP por sua sigla em Inglês), com o objectivo de identificar as competências e habilidades gerenciais em um grupo de executivos de uma estatal no México. Subescalas cuja média têm pontuações mais altas são as que dizem respeito: pensamento claro e sensível, de decisão e de ponderação de risco, definição de metas e objetivos, planejamento e programação do trabalho, correção e aconselhamento e obter informações específicas, mostrando assim que a maioria dos executivos da empresa são orientados para a tarefa para as pessoas, em vez de impor negociar ou celebrar acordos entre si e os seus parceiros. Em contraste, os gerentes da agência aduaneira com a maior pontuação que fizeram em: estabilidade emocional, autoconfiança, sociabilidade, ajustamento social, inteligência social, a tolerância, liderança e avaliação de problemas interpessoais, mostrando assim que a maioria são gestão orientada e aspectos internos como a auto-adaptabilidade, tornando-os mais capazes de liderar 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
- 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=para+que+sirven+la+habilidades+humanas&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
- Ferrer, J., y Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica 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

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.