

Capítulo 84. Programa de formación centrado en competencias para los auxiliares administrativos del centro universitario de la ciénega.

Rosa Angélica Calderón Villaseñor

Maria luisa Villasano Jain

Adriana Araceli Valdivia Zúñiga

Ma. Del Socorro Fonseca Arámbula

Universidad de Guadalajara

<https://doi.org/10.46990/iQuatro.2023.15.5.84>

Resumen

La alta Dirección del Centro Universitario de la Ciénega (CUCIÉNEGA), reconocen que existen carencias en cuanto al desempeño de las actividades administrativas realizadas por el personal que integra una parte de la plantilla administrativa, tal como respuestas inadecuadas a la atención a usuarios, demora de trámites, conflictos interpersonales, entre otros, derivado de lo anterior, el objetivo: a través de la implementación del programa de formación centrado en competencias, erradicar ineficiencias presentadas en las actividades que desempeña el personal administrativo del CUCIÉNEGA. El tipo de estudio es Cuantitativo, los resultados se obtuvieron utilizando técnica correlacional y exploratorio.

Palabras clave

Capacidades, competencias, desempeño, estrategias, formación

Introducción

La capacidad de las organizaciones para responder a los cambios del entorno y mejorar su posición competitiva, depende en un 90% del personal que la integran, por tanto, uno de los principales retos del CUCIÉNEGA, en la actualidad, es ofrecer servicios de calidad y para ello potenciar la formación del personal es de gran prioridad, de esta manera la preparación del personal administrativo se deberá distinguir por la eficiencia en los procesos administrativos, de ahí, la necesidad de diseñar un programa de formación que integre actividades, la autoformación y las prácticas, que permitan erradicar las ineficiencias y mejorar su efectividad.

Se reconoce que desde hace varios años se observan ineficiencias en el desempeño de las actividades del personal administrativo y en consecuencia un deterioro en la imagen del CUCIÉNEGA, en el entorno que se ubica.

Revisión de la Literatura

El marco teórico constituye el ámbito en el cual la investigación formula sus proposiciones y sustenta su investigación. Por tal razón, se hace necesario realizar un estudio de la literatura especializada que permita el análisis y exposición del estado actual de desarrollo de la temática objeto de estudio, en el contexto nacional e internacional de la ciencia de la dirección; permitiendo aplicar los métodos del conocimiento científico, del análisis, síntesis; inducción deducción que aseguren la adecuada precisión y valoración de las tendencias y coherencia, así como de los procedimientos para el desarrollo de programas de formación, en función de las exigencias que impone el desarrollo laboral de los auxiliares administrativos del Centro Universitario de la Ciénega (CUCIÉNEGA).

Los procesos de desarrollo de las personas incluyen las actividades de entrenamiento, desarrollo del personal y desarrollo organizacional. Representan inversiones efectuadas en las personas (Chiavenato,2017).

Según (Chiavenato,2017). “El proceso de desarrollo de las personas incluye las actividades de entrenamiento, y organización. Representan inversiones efectuadas en las personas”. Con esto se concientiza que se requiere invertir en la capacitación del personal, beneficiando tanto al empleado como a la organización.

Según (Chiavenato,2017). “En las organizaciones, las personas se destacan por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su potencial de desarrollo. Las personas tienen enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, obtener nuevos conocimientos, modificar actitudes y comportamientos, y desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones disponen de una variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y capacitarlas y habilitarlas cada vez más en el trabajo”. En este sentido los empleados de la organización cuentan con la capacidad para demostrar sus habilidades para adquirir nuevos conocimientos. Por lo que la capacitación es un factor importante en la mejora en su actitud y comportamiento para el desarrollo y su desempeño laboral obteniendo mejores resultados.

Según (Chiavenato,2017). “El entrenamiento, el desarrollo de personal y el desarrollo organizacional constituyen tres estratos de amplitudes diferentes en el concepto de desarrollo de RH. Esta división obedece a que los estratos menores -el entrenamiento y el desarrollo del personal- se basan en la denominada psicología industrial, en tanto que los estratos más amplios del desarrollo organizacional se basan en la psicología organizacional. En otros términos, los dos primeros estratos tratan el aprendizaje individual, en tanto que el estrato más amplio aborda la manera como aprenden y se desarrollan las organizaciones”. En el desarrollo de Recursos Humanos se encuentran el entrenamiento, el desarrollo de personal y el desarrollo organizacional, que en conjunto asumen de manera individual y grupal en brindar y recibir capacitación.

Según (Hellriegel,2017). “Los empleados de todos los niveles y áreas funcionales enfrentan el desafío de pensar en términos de estrategias para realizar mejor su labor. Se espera que reconozcan los movimientos que es necesario realizar en la dirección estratégica de una empresa, incluso por adelantado. Los administradores y empleados que conocen la industria pueden anticipar con precisión las tendencias estratégicas y prepararse para las necesidades por venir de la organización; por tanto, es menos probable que tengan que buscar trabajo si la organización cambia de rumbo”. Los directivos se dan a la tarea de seleccionar las estrategias más adecuadas para cada una de las áreas, implementando la creatividad e innovación para estar a la vanguardia en la organización motivando al personal para el desarrollo de sus competencias.

Según (Hellriegel,2016). La competencia en el manejo personal exige responsabilizarse de la propia vida dentro y fuera del trabajo. Con frecuencia, cuando las cosas no salen bien, la gente suele atribuir sus dificultades a las situaciones en que se encuentran los demás. La competencia en el manejo personal comprende:

- Integridad y comportamiento ético.
- Dinamismo y capacidad de resistencia.
- Equilibrio entre las exigencias del trabajo y la vida.
- Conocerse a sí mismo y desarrollarse.

Por tanto, las competencias deben ser objeto de atención de la formación profesional continua, ya que su función es la de lograr, a través de los procesos de aprendizaje el desarrollo necesario de conocimientos y capacidades, para que el personal alcance la cualificación profesional requerida para el mejor desempeño de su actividad o tarea y en estas condiciones de nuestro entorno socio-económico la inversión en capital humano, a través, de la educación y la formación a lo largo de toda la vida activa. Como puede apreciarse la Gestión de Recursos Humanos ha evolucionado de ser un departamento centrado en cuestiones operativas a un departamento que realiza contribuciones estratégicas importantes a la organización y por tanto cada día esta área adopta un carácter estratégico en la misma.

Dentro del sistema de RH la Formación y Desarrollo constituye uno de los subsistemas fundamentales ya que se encarga de preparar a los trabajadores y directivos de acuerdo a las exigencias del entorno y cada vez más; esta debe centrarse en el desarrollo de capacidades y competencias requeridas para mantener y/o desarrollar la posición competitiva de la Institución.

Según (Casallas,2016) “Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguien, por tanto, se emplea en general, para determinar el mérito de una persona en la realización de las responsabilidades, funciones y actividades propias del cargo o puesto que ocupa”. La evaluación es el proceso para la mejora en las actividades asignadas a los empleados, mismas que sean acorde a los perfiles de los puestos definidos por la Coordinación de Recursos Humanos.

Según (Casallas,2016) “Uno de los procesos de la gestión de recursos humanos se define como el procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro”. Los procesos de la gestión de recursos humanos es medir y evaluar sobre las cualidades, comportamientos y resultados del trabajo de los empleados conociendo su productividad.

Según (Sistema de gobierno corporativo,2016) “Las evaluaciones de los empleados y la comunicación de su resultado a estos es un aspecto fundamental para su desarrollo profesional. Los principios fundamentales de actuación, son: realizar con de forma periódica estimaciones del desempeño de los empleados del grupo, comunicar su resultado al evaluado de forma que se favorezca su desarrollo profesional, evitar que en los procesos de evaluación o revisión salarial participen profesionales que sean familiares o que tengan una vinculación personal análoga con los empleados afectados”. El evaluar periódicamente a los empleados es indispensable para obtener los resultados de cómo se están desempeñando en el ámbito laboral y personal. Con ello lograr su crecimiento y rendimiento, y así lograr el éxito en la organización.

Según (Hernández, Agudelo, y Valencia,2018). “Mencionan que a nivel internacional las habilidades directivas de un gerente deben de estar bajo tres perspectivas: organización, lo que implica ser eficiente (minimizar costos) y eficaz (lograr resultados positivos); con

la finalidad de ser asertivos y mejorar las relaciones entre el personal y los altos ejecutivos”. Por tanto, en las habilidades gerenciales de un directivo deben implementar la asertividad para lograr que su personal tenga la iniciativa para la toma de decisiones y tener buenas relaciones entre el personal y los altos mandos.

Según (Aburto y Bonales, 2011). El clima organizacional está determinado por las diferentes habilidades directivas; en ese sentido, el estudio del comportamiento humano es una línea que ocupa la atención de los empresarios por el impacto económico y social que tienen en los diferentes sectores de participación. Existen diversos autores que han abordado desde diferentes perspectivas el desarrollo de habilidades directivas y el clima organizacional que, en su conjunto, han realizado aportaciones significativas a este campo de estudio. (Hernández, Gómora, Chaparro, Álvarez, y Estrada, 2017).

Según (Madrigal, 2016). La habilidad directiva de un administrador, se considera “la capacidad y aptitud para dirigir una organización - pública o privada- hacia los objetivos y metas determinados con anterioridad”. Todo directivo necesita desarrollar, adoptar, aprender y perfeccionar sus habilidades directivas en la comunicación, liderazgo, creatividad, toma de decisiones, administración del tiempo, trabajo en equipo, asertividad, entre otras; así como una serie de atributos (actitudes, valores y habilidades) indispensables para llevar a cabo con éxito las funciones directivas.

Definiendo habilidad como la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de reducción de tiempo y economía y con el máximo de seguridad.

Según (Robbins y Judge, 2017). Mencionan que los gerentes de acuerdo a sus funciones o conductas, suelen poner en práctica diferentes habilidades directivas y que éstas se encuentran interrelacionadas con la función esencial de la organización.

Según, (Whetten y Cameron, 2016). Se consideran como habilidades directivas para el presente estudio, las siguientes: Negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.

Metodología

Hipótesis

“La implementación de un programa de formación centrado en competencias, desarrolla las habilidades esenciales de los auxiliares administrativos, imprescindibles para su puesto de trabajo, contribuyendo a la calidad de los servicios que se ofrecen”.

El método utilizado en la presente investigación es cuantitativo, de acuerdo con Sampieri (2014), busca describir, explicar, comprobar y predecir los fenómenos (causalidad), generar y probar teorías. Utilizando la técnica correlacional y exploratorio, haciendo uso de gráficos para mostrar los resultados obtenidos.

Muestra

Las encuestas se aplicaron a un total de 79 colaboradores, 8 de la alta dirección (1 Jefe del Departamento de Negocios, 1 Jefe del Departamento de Contaduría) 4 Coordinadores de Área (Recursos Humanos, Control Escolar, Finanzas y Compras y Adquisiciones) 1 de Secretario

Académico y 1 Secretario Administrativo) 29 auxiliares administrativos, 12 docentes de los distintos programas educativos, 29 alumnos de las diferentes licenciaturas y personal administrativo del Centro Universitario de la Ciénega.

Instrumento

El instrumento para la recolección de datos fue a través de cuestionario, aplicando la muestra aleatoriamente, de acuerdo a los criterios a solventar en el personal administrativo, la solicitud de la alta dirección fue: Habilidades comunicativas, actitud para el trabajo en equipo, habilidad. en el dominio de la tecnología y calidad en el servicio. Respecto a la validación del instrumento, se realizó una prueba piloto en la anualidad 2020, para obtener la fiabilidad se aplicó la encuesta a una escuela de la Zona Metropolitana de Guadalajara, con características parecidas en cuestión de giro y número de colaboradores, considerando que no es parte de esta investigación, apoyaron para revisar las preguntas y hacer observaciones, las cuales se tomaron en cuenta para realizar la versión final, derivado de lo anterior, tiene fiabilidad test-retest.

Como primera etapa en el diseño del programa de formación se consideraron capacitaciones diversas a través de cursos y talleres, tal como: excel avanzado y programas de bases de datos (Aproach) para el área de dominio de la tecnología, Comunicación asertiva (Habilidades comunicativas), y trabajo en equipo, lo anterior para coadyuvar en la problemática antes mencionada. Durante 1 año, se realizaron evaluaciones periódicas para medir el desempeño, posterior al evento asistido. En el curso para reforzar el área de las habilidades comunicativas, la batería consta de 20 ítems, cada uno midiendo con 3 opciones de respuesta tipo descriptiva, utilizando el método de cuestionario, considerándose los siguientes criterios: Iniciativa, optimismo, autoconfianza, autorregulación, flexibilidad, empatía, conocimiento organizacional y comunicación oral.

Posterior en el programa para solventar el rubro de trabajo en equipo, se impartió un curso-taller, para trabajo en el liderazgo, negociación y manejo de conflicto, colaboración y trabajo en equipo, resiliencia, en este cuestionario se consideraron 15 ítems, midiendo cada uno con tres opciones de respuesta descriptiva.

Respecto a dominio de tecnología, se impartió un taller para manejo de excel avanzado, y base de datos tal como aproach, para gestión de la información, se utilizó un cuestionario, implementando 20 ítems, cada uno con 3 opciones de respuesta descriptiva.

Tabla 84.1
Plan de Acción

Área	Acción	Objetivo	Contenido	Métodos y Técnicas	Fecha
Trabajo en equipo.	Inter-cambiar técnicas y habilidades para trabajo en equipo.	Intercambiar técnicas y habilidades para trabajo en equipo.	Trabajo en equipo. Conceptos. Papeles del trabajo en equipo. Técnicas del trabajo en grupo. Negociación y manejo de conflicto. Liderazgo.	Dinámicas. Videos. Mini-conferencias. Relaciones experto-aprendiz.	7,8 y 9 de enero de 2021.
Habilidades Comunicativas	Entrenamiento de habilidades comunicativas.	Desarrollar la capacidad de comunicación de los auxiliares administrativos.	Proceso de comunicación. Barreras de comunicación. Rumor. Comunicación eficaz.	Dinámicas. Videos. Micro-conferencias. Simulación de condiciones reales.	15,16 y 17 de febrero de 2021.

Habilidades comunicativas	Taller de calidad en el servicio	Reflexionar sobre la importancia de la calidad y servicios al cliente en el CUCI.	Cómo atender a un cliente. Concepto de calidad-servicio. Cómo brindar calidad desde su puesto de trabajo.	Miniconferencias, Juego de roles. Dinámica de equipos.	02, 03 y 04 de marzo de 2021.
Dominio de la tecnología	Gestión de base de datos	Dominar el aproach.	Concepción general del aproach. Principales opciones de utilización.	Conferencias. Ejercicios. Relaciones Experto-Aprendiz.	5,6 y 7 de abril de 2021.
Dominio de la tecnología	Curso de excel básico y agenda electrónica	Desarrollar habilidades en el dominio del office.	Herramientas del office. Cómo usarlas. Problemas y soluciones prácticas para su puesto de trabajo.	Conferencias. Ejercicio.	14, 15 y 16 de mayo de 2021.
Dominio de la tecnología	Taller de intercambio de experiencia	Intercambiar experiencias entre participantes sobre el trabajo.	Problemas que se presentan con el uso de la computadora. Soluciones para la solución.	Presentaciones y experiencias. Dinámicas de grupo. Sesiones plenarias.	23,24 y 25 de junio de 2021.

Resultados

Respecto al programa de formación en el que se implementaron capacitaciones, a través de cursos y talleres como “Trabajo en equipo”, “Habilidades comunicativas” y “Dominio de la Tecnología” en el que se pudiera medir el desempeño, se obtuvieron los siguientes resultados considerando una evaluación de 360º, ya que intervienen Alta Dirección, Entre Pares (Administrativos), Docentes y Alumnos, quienes son los que tienen contacto directo con el objeto de estudio.

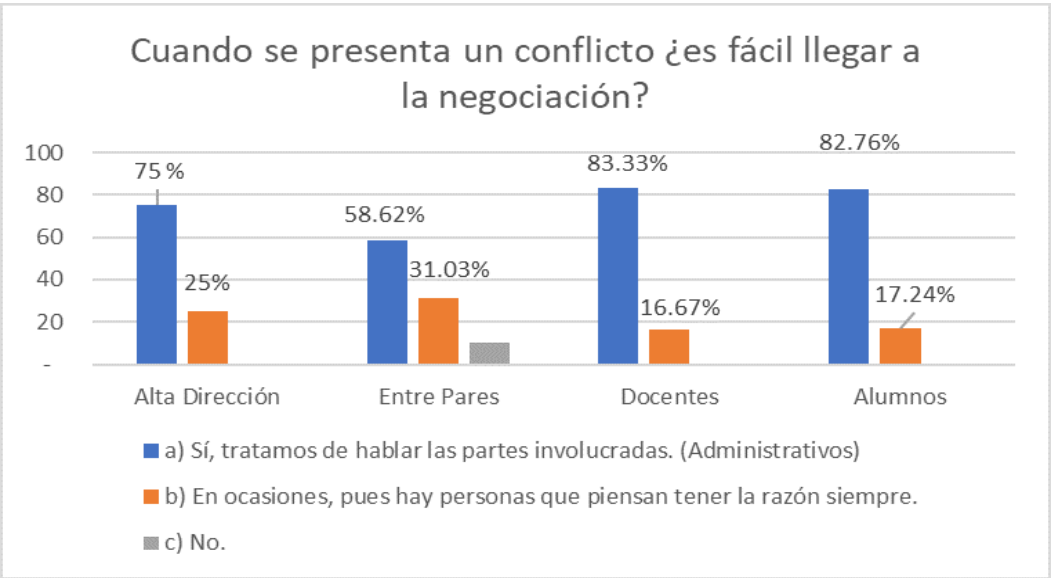
Trabajo en equipo

Figura 84.1
Factor cooperación en actividades a desarrollar en el área de trabajo



De acuerdo al resultado para solventar el rubro de trabajo en equipo, en lo que respecta colaboración para el desarrollo de las actividades, en la figura 1.1 se observa que el personal administrativo y docente tienen más o menos la misma percepción, el primero con un 65.52% y el segundo con un 62.5%, por lo que va mejorando la colaboración entre pares.

Figura 84.2
Negociación y manejo de conflicto



Respecto a la Figura 84.2, donde menciona si es fácil llegar a la negociación, el porcentaje alto corresponde a los docentes, donde comentan que si con un 83.33%, a diferencia de un 58.62% que corresponde al área de los administrativos (entre pares), esto quiere decir que en el área de trabajo aún les cuesta trabajo llegar acuerdos.

En referencia a los resultados respecto al cuestionamiento ¿las actividades entregadas en tiempo y forma?, de los 78 entrevistados el mayor porcentaje concuerdan en que SI se entrega en tiempo y forma siendo el 100% de Alta Dirección, 62.07% personal administrativo, 75% personal Docente y 62.07% alumnos, en relación a los porcentajes, se puede deducir que si ha aumentado en todas las áreas.

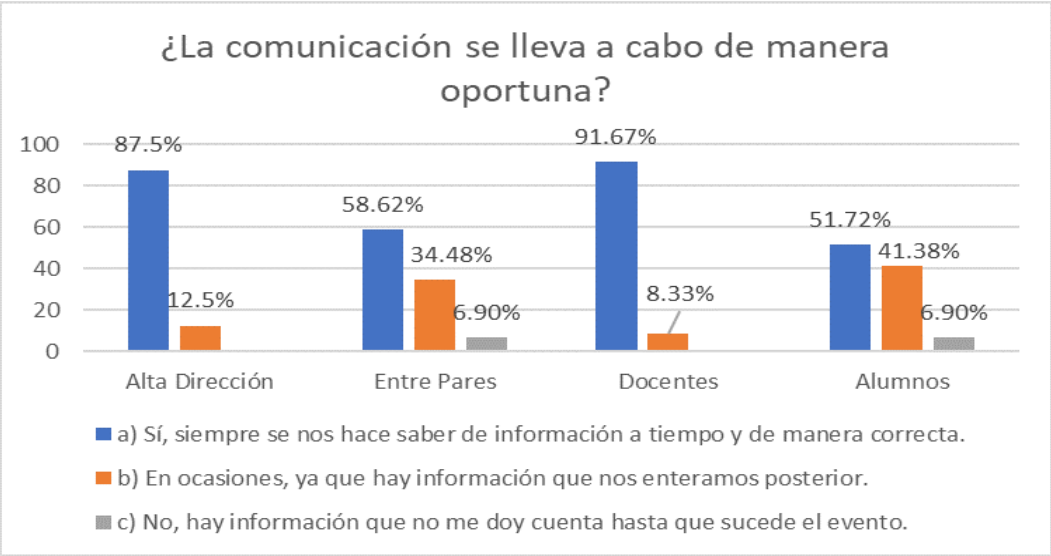
Como conclusión respecto a esta área, se ha mejorado notablemente, todas las áreas han mostrado mejoría.

Habilidades Comunicativas

En resultado al curso que permite fortalecer el área de habilidades comunicativas en tanto al cuestionamiento ¿Consideras que el nivel de comunicación ha mejorado en el área? la respuesta a un SI, predominó el porcentaje de 75% de personal docente, contrario al 51.72 de alumnos, a lo que se deduce que con el personal docente mejoró la comunicación, pero con los estudiantes no es la situación.

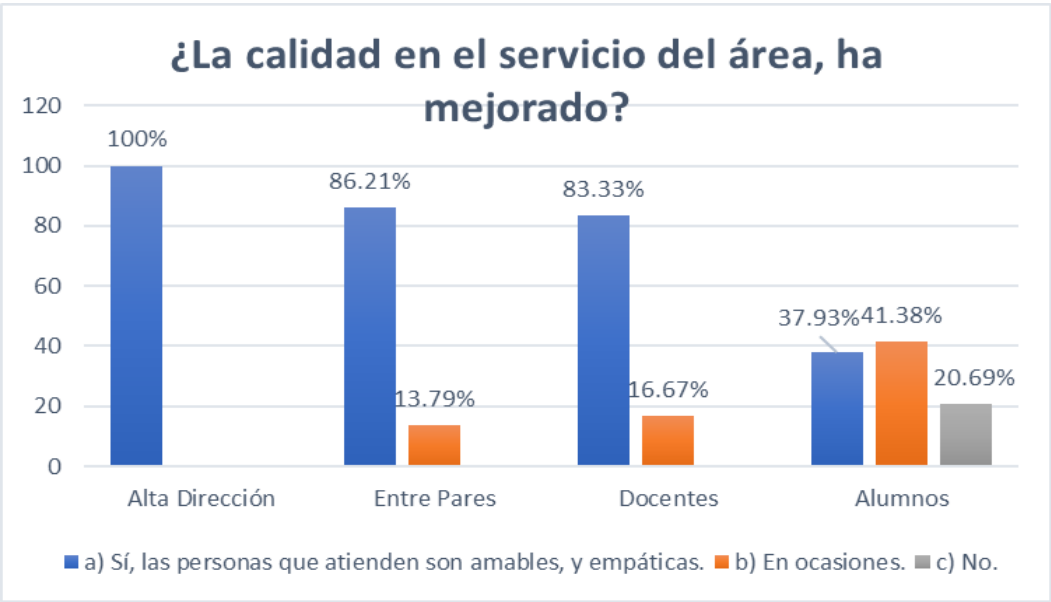
Por otra parte, respecto al cuestionamiento Cuando surgen conflictos derivados por mala comunicación, ¿se llega a una solución de manera oportuna? De igual manera predomina el Sí, en cuanto a buscar soluciones que permitan resolver los conflictos presentados, siendo el 91.67% del personal docente, a lo que se refiere que cuando tienen algún inconveniente con el personal administrativo, se resuelve a tiempo, por lo que resta destacar, que el contacto con alumnos, aún se considera bajo el porcentaje, ya que corresponde a un 51.72%, se tiene que poner atención a éste último resultado, ya que en el ítem anterior relacionado a comunicación, también con el alumnado fue bajo.

Figura 84.3
Comunicación oportuna



En lo que respecta a la comunicación con la que debe contar el personal para realizar sus labores de manera eficiente y oportuna se puede observar que en todo momento se les hace llegar, por lo que de las 78 personas entrevistadas que respondieron a que siempre se les hace saber la información, el 87.5% corresponde a la Alta Dirección, el 58.62% al personal administrativo, el 91.67% a Personal Docente y 51.72% Alumnos, esto quiere decir que los profesores se encuentran satisfechos en cuanto a comunicación en tiempo y forma, pero los estudiantes aún consideran bajo este rubro.

Figura 84.4
Calidad en el servicio



En referencia a la calidad del servicio, en la Figura 84.4 se puede observar que el mayor porcentaje corresponde al personal que brinda atención amable y muestran empatía a los usuarios de las diferentes áreas de atención. Siendo el 100% resultado de la Alta Dirección, el 86.21% del Personal Administrativo, el 83.33% Personal Docente y sólo el 41.38% del alumna-do menciona que en ocasiones recibían mala atención por parte del personal administrativo que los atendía. En esta área aún se necesita trabajar en cuestión de atención a los estudiantes, quienes son la razón de ser de la Universidad de Guadalajara.

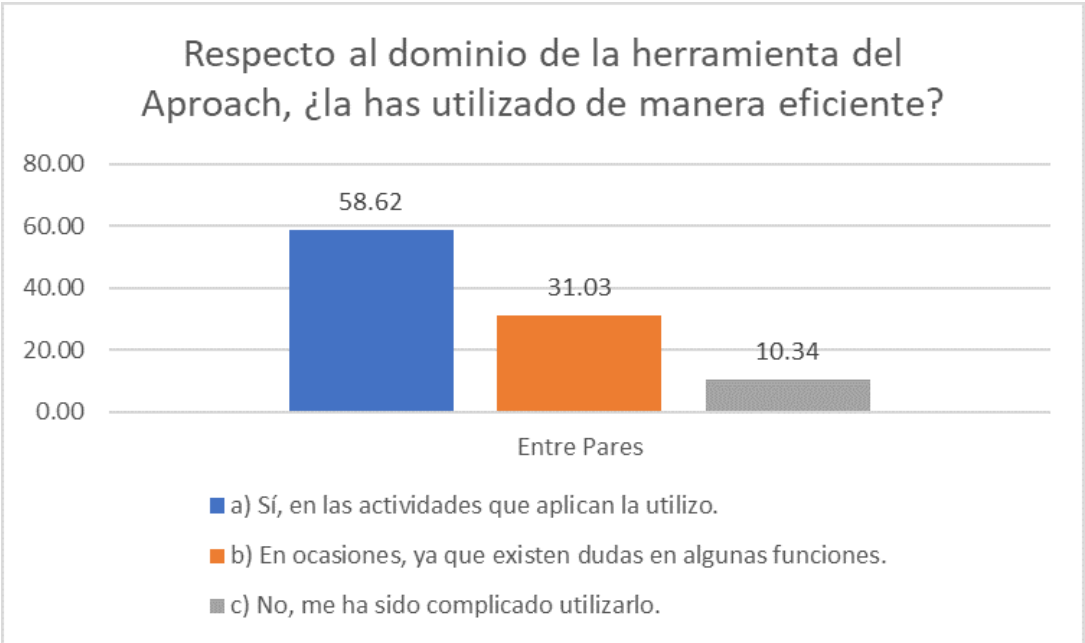
En cuanto a la entrega de los trámites realizados, el mayor porcentaje radica en la entrega en tiempo y forma, incluso antes de la fecha mencionada, estando de acuerdo el 100%

de la Alta Dirección que serían los jefes directos, 75.86% Personal Administrativo, 83.33% Personal Docente y 58.62%, Alumnado, aún considera bajo porcentaje.

Dominio de la Tecnología

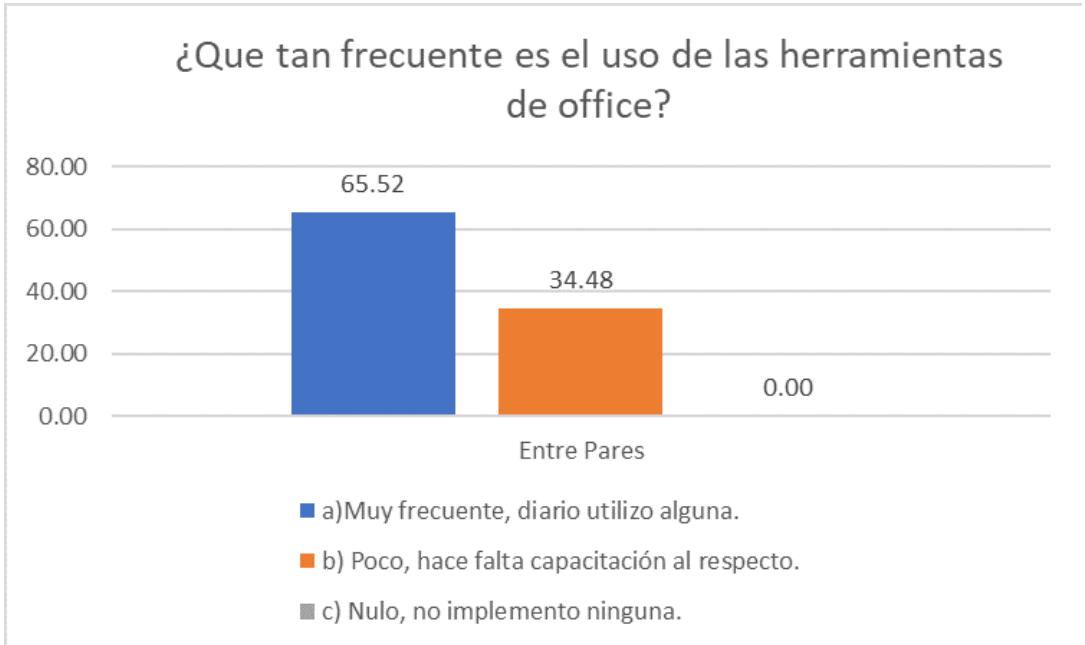
En seguimiento al curso taller excel avanzado y en respuesta a las actividades que realiza el ocupante, en cuanto al cuestionamiento ¿utiliza las herramientas adecuadas para su elaboración? como respuesta y que en este caso solo aplica para el personal de Alta Dirección y Personal Administrativo el 75% y el 55.17% respectivamente opinó que SI se utilizan las herramientas tecnológicas adecuadas para el desempeño de las actividades administrativas, que se puede considerar el excell y word, herramientas de uso frecuente.

Figura 84.5
Dominio de herramienta Aproach



Referente al resultado del dominio de la Herramienta Aproach, el cual solo es utilizado por el personal administrativo, se puede observar en la Figura 84.5 que el 58.62% aplica efectivamente esta herramienta, en tanto el 31.03% solo en ocasiones ya que tiene dudas en cuanto al funcionamiento y mientras que el 10.34 no la utiliza en virtud de que le parece complicado.

Figura 84.6
Uso de herramientas de office



En referencia a la frecuencia del uso de herramientas de office el cuál solo es utilizado por el personal administrativo, se puede observar en la Figura 84.6 que el 65.52% la utiliza diariamente, en tanto que el 34.48% le falta capacitación al respecto.

Discusión

Como resultado del diseño y aplicación del procedimiento de formación centrado en competencias y considerando la aplicación de los cursos de formación administrativa, se pudo corroborar que son de gran utilidad para la adquisición de nuevos conocimientos y la mejora en el desempeño del personal administrativo del Centro Universitario de la Ciénega. Parte de identificar las necesidades de formación a partir de las competencias necesarias en el puesto de trabajo y proyectar un conjunto de acciones coordinadas y coherentes con las principales políticas trazadas por el Centro. Su aplicación permitirá dar supuestos a los problemas de capacitación de los auxiliares administrativos; a la vez que contribuya al mejoramiento continuo en la gestión del Centro. El procedimiento puede además ser utilizado por otras áreas de la Institución realizando las adecuaciones pertinentes, además de que no existen limitaciones para el personal de nueva incorporación.

Por lo que no representa una Micro, Pequeña y Mediana empresa ya que su objeto social es sin fines de lucro, además rebasa el número de trabajadores que establece la secretaría de economía, por lo que no se considera dentro de las pymes.

Conclusiones

Se puede observar que la gestión de recursos humanos constituye hoy en día una de las áreas estratégicas clave de las Instituciones educativas a partir del desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes en su personal, aspectos que influyen directamente en su éxito.

Derivado de los resultados obtenidos, se puede comprobar la hipótesis, donde menciona que el implementar un programa de formación, contribuye a una mejor efectividad en el puesto a desempeñar.

En la actualidad la formación del recurso humano, constituye mejorar la calidad de los servicios que se brindan, de acuerdo a las exigencias del entorno; lo que supone centrarse en el desarrollo de capacidades y competencias requeridas para mantener y/o desarrollar la posición competitividad de la organización, sumando a la labor cotidiana y al desarrollo de nuevas aptitudes.

La aplicación del procedimiento permitió constatar que es factible y racional su investigación como instrumento metodológico en los procesos de formación manifestándose en que:

- Aporta instrumentos metodológicos para futuras acciones en la formación, eliminando entre otras cosas el empirismo de las mismas.
- Potencia el trabajo hacia el logro de las políticas y metas institucionales.
- Desarrolla las habilidades y competencias esenciales de los auxiliares administrativos, imprescindibles para su puesto de trabajo.

NOTA ACLARATORIA:

La bibliografía utilizada del año 2011, es debido a que no hay actualización editorial, y se considera pertinente hacer mención.

Referencias

1. Aburto, H. I. y Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, 51(2011) <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=674/67418397006>
2. Casallas Torres DF. (2018). Aplicación de la evaluación de desempeño 360° como herramienta para alcanzar el éxito profesional del recurso humano en las empresas. Universidad de Granada. <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14298/2/CASALLASTORRESDIEGOFERNANDO2016.pdf>
3. Chiavenato Idalberto, 2017, Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones, McGraw-Hill, Décima edición, México.
4. Hellriegel Don, Jackson S., Slocum J., 2016, Administración. Un enfoque basado en competencias, Cengage Learning, 11a. edición, México.
5. Hernández, C., Agudelo, D. J., y Valencia, A. (2018). Estudio de clima organizacional en una pyme de telecomunicaciones de Florencia. Revista Criterios, 25(1). <https://doi.org/10.31948/rev.criterios.25.1-art-3>
6. Hernández, Ma., Gómora, Y. Y., Chaparro, E. M., Álvarez, J., y Estrada, C. E. (2017). Antología Habilidades Directivas. Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma del Estado de México. <https://core.ac.uk/download/pdf/80532445.pdf>
- 7.- Hernández, S. R., Fernández C. C. , Baptista L. P. (2014). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill. Sexta edición, México.
8. Madrigal, B., 2016, Habilidades Directivas. Editorial McGraw Hill / Interamericana Editores.
9. Robbins, S. y Judge, T., 2017, Comportamiento organizacional. Pearson Educación.
10. Sistema de gobierno corporativo. (2016) Política marco de recursos humanos. IBERDROLA. https://www.iberdrola.com/wcorp/gc/prod/es_ES/corporativos/docs/politica_marco_RRHH.pdf
11. Taype Molina M. (2015). Definición y objetivos de la Evaluación del Desempeño. GestioPolis; 2000-2015. <https://www.gestiopolis.com/definicion-y-objetivos-de-la-evaluacion-del-desempeno/>
12. Universidad de Guadalajara. (2022). Obtenido de Centro Universitario de la Ciénega <https://cuci.udg.mx/mision>
13. Whetten, D. A. y Cameron, K. S. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. Pearson Educación.