

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**INFORME FINAL DEL CURSO DE ESPECIALIZACIÓN:  
EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL**

**TÍTULO DEL INFORME FINAL:  
HABILIDADES DIRECTIVAS**

**PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE:  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR:  
GABRIELA ESCARLET ÁLVAREZ MÉNDEZ N° CARNET AM17051**

**DOCENTE ASESOR:  
MTRO. FRANKLIN ARTURO ALVARADO MOLINA**

**AGOSTO DE 2023**

**SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DEL EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES**



**RECTOR:**

MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

**VICE RECTOR ACADÉMICO:**

DOCTOR RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

**VICERECTOR ADMINISTRATIVO:**

INGENIERO AGRÓNOMO JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA

**SECRETARIO GENERAL:**

INGENIERO FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

**DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS:**

LICENCIADO LUIS ANTONIO MEJÍA LIPE

**FISCAL GENERAL:**

LICENCIADO RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN

# **FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**

## **AUTORIDADES**



### **DECANO:**

MAESTRO CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

### **VICEDECANO:**

DOCTOR OSCAR VILLALOBOS

### **SECRETARIO:**

MAESTRO ISRAEL LÓPEZ MIRANDA

### **DIRECTOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADO:**

MAESTRO JORGE PASTOR FUENTES CABRERA

### **JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS:**

MAESTRO RAÚL ANTONIO QUINTANILLA PALACIOS

### **CORDINADOR DE PROCESOS DE GRADO DE LA CARRERA**

### **LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS:**

MAESTRO ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ

## Tabla de Contenido

Resumen .....	1
Introducción.....	3
Capítulo 1 – Marco teórico .....	5
Concepto de habilidades directivas .....	5
Clasificación de habilidades directivas .....	6
12 habilidades directivas claves.....	7
Teorías de liderazgo .....	8
Importancia de las habilidades directivas .....	10
Aplicación en diferentes contextos .....	11
Relevancia práctica .....	12
Enfoques contemporáneos y tendencias.....	14
Capítulo 2 – Herramienta de evaluación .....	16
Beneficios del Test de Habilidades Directivas.....	16
Acceso al Test de Habilidades Directivas .....	16
Capítulo 3 – Propuesta de desarrollo de Habilidades Directivas.....	18
Datos generales.....	18
Justificación .....	18
Plan de Desarrollo .....	20
Acreditación .....	26
Cronograma General de Desarrollo de Habilidades Directivas.....	27
Referencias .....	28

## Lista de tablas

Tabla 1 Módulo 1: Comunicación efectiva .....	20
Tabla 2 Módulo 2: Toma de Decisiones .....	20
Tabla 3 Módulo 3: Liderazgo .....	21
Tabla 4 Módulo 4: Resolución de Problemas .....	21
Tabla 5 Módulo 5: Gestión del Tiempo .....	22
Tabla 6 Módulo 6: Delegación .....	22
Tabla 7 Módulo 7: Trabajo en Equipo .....	23
Tabla 8 Módulo 8: Motivación .....	23
Tabla 9 Módulo 9: Negociación .....	24
Tabla 10 Módulo 10: Habilidades Interpersonales.....	24
Tabla 11 Módulo 11: Gestión del Conflicto.....	25
Tabla 12 Módulo 12: Adaptabilidad.....	25
Tabla 13 Cronograma General de Desarrollo de Habilidades Directivas.....	27

## Resumen

Este trabajo de tesis, titulado "Desarrollo de Habilidades Directivas", se enfoca en la exploración y aplicación práctica de habilidades clave para un liderazgo efectivo. En el primer capítulo, se analizan teorías de liderazgo y se identifican 12 habilidades directivas fundamentales. El segundo capítulo presenta una herramienta de evaluación, el "Test de Habilidades Directivas", diseñado para medir estas habilidades mediante afirmaciones evaluadas en una escala del 1 al 5. El tercer capítulo propone un programa de desarrollo de habilidades directivas que abarca 48 horas de formación distribuidas en 12 módulos. Este programa se enfoca en fortalecer las habilidades directivas a través de cursos de actualización profesional. La tesis destaca la importancia de estas habilidades en diversos contextos y presenta enfoques contemporáneos y tendencias actuales en el liderazgo. El documento ofrece una comprensión detallada de las habilidades directivas esenciales y proporciona una herramienta práctica para evaluarlas. Además, presenta un plan concreto para el desarrollo de estas habilidades, ofreciendo una guía práctica y aplicable para individuos y organizaciones.

**Palabras clave:** Habilidades directivas; liderazgo; evaluación; programa de desarrollo; formación profesional; competencias; tendencias; herramienta práctica.

## **Abstract**

This thesis, titled "Development of Managerial Skills," focuses on the exploration and practical application of key skills for effective leadership. In the first chapter, leadership theories are analyzed, and 12 fundamental managerial skills are identified. The second chapter introduces an assessment tool, the "Managerial Skills Test," designed to measure these skills through statements evaluated on a scale of 1 to 5. The third chapter proposes a managerial skills development program comprising 48 hours of training divided into 12 modules. This program aims to enhance managerial skills through professional development courses. The thesis emphasizes the significance of these skills in various contexts and presents contemporary approaches and current trends in leadership. This document provides a detailed understanding of essential managerial skills and offers a practical tool for their evaluation. Furthermore, it outlines a specific plan for developing these skills, providing a practical and applicable guide for individuals and organizations.

**Keywords: Managerial skills; leadership; assessment; development program; professional training; competencies; trends; practical tool.**

## Introducción

En el entorno empresarial contemporáneo, caracterizado por su dinamismo y su constante evolución, las habilidades directivas han emergido como el cimiento fundamental para el éxito y la prosperidad de las organizaciones. Este proyecto de investigación se sumerge en el vasto terreno de las habilidades directivas, con el propósito de analizar su naturaleza, su aplicación y su relevancia en la gestión efectiva en diversos contextos.

## Capítulo 1 – Marco Teórico

El primer capítulo de este proyecto ofrece un análisis profundo del marco teórico que sustenta las habilidades directivas y su impacto en el liderazgo. Aquí, nos sumergimos en el concepto mismo de habilidades directivas, desentrañando su significado y su clasificación en un conjunto de 12 habilidades clave. Además, exploramos las teorías de liderazgo que han moldeado nuestra comprensión de cómo estas habilidades influyen en la toma de decisiones, la motivación y la conducción de equipos. Examinamos la importancia de las habilidades directivas en la consecución de objetivos organizacionales, su aplicación en diversos contextos y cómo las tendencias actuales están redefiniendo los enfoques contemporáneos de liderazgo.

## Capítulo 2 – Evaluación de Habilidades Directivas

En el segundo capítulo, nos adentramos en la utilidad práctica de las habilidades directivas a través de una herramienta de evaluación. Exploramos los beneficios del Test de Habilidades Directivas como una vía para medir y comprender la eficiencia en estas competencias críticas. Además, proporcionamos información sobre cómo acceder a esta herramienta y cómo su aplicación puede ofrecer una visión perspicaz para el desarrollo personal y organizacional.

## Capítulo 3 – Propuesta de desarrollo de Habilidades Directivas

El tercer capítulo culmina en una propuesta concreta para el desarrollo de habilidades directivas. Presentamos datos generales que respaldan la necesidad de este enfoque, además de una sólida justificación que destaca la importancia de

invertir en el crecimiento de estas habilidades. A través de un detallado plan de desarrollo, delineamos cómo se puede llevar a cabo este proceso, desde la acreditación hasta un cronograma exhaustivo. Este capítulo proporciona una hoja de ruta práctica y efectiva para fortalecer las habilidades directivas y, por ende, potenciar el éxito organizacional en un entorno empresarial en constante evolución.

En conjunto, este proyecto de investigación se propone abordar el valor intrínseco de las habilidades directivas en el liderazgo moderno. A través de un análisis teórico sólido, la aplicación de una herramienta de evaluación y una propuesta de desarrollo concreta, buscamos iluminar el camino hacia un liderazgo más efectivo y un desempeño organizacional sobresaliente en un mundo empresarial en constante cambio.

## Capítulo 1 – Marco teórico

### Concepto de habilidades directivas

Las habilidades directivas son un conjunto de conocimientos, capacidades y competencias necesarios para desempeñar actividades de gestión y liderazgo en cualquier ámbito. Estas habilidades son fundamentales para el crecimiento profesional, personal y para el trabajo en equipo<sup>1</sup>. Algunas características importantes de las habilidades directivas son:

**Gestión y liderazgo:** Las habilidades directivas permiten a los líderes gestionar y dirigir equipos de trabajo de manera efectiva<sup>2</sup>. Esto implica la capacidad de tomar decisiones, delegar tareas, motivar a los miembros del equipo y establecer metas claras.

**Comunicación:** La comunicación efectiva es una habilidad directiva clave. Los líderes deben ser capaces de transmitir información de manera clara y concisa, escuchar activamente a los demás y fomentar la comunicación abierta en el equipo.

**Toma de decisiones:** Los líderes deben ser capaces de tomar decisiones informadas y estratégicas. Esto implica analizar información, evaluar diferentes opciones y considerar las implicaciones a largo plazo.

**Resolución de problemas:** Las habilidades directivas incluyen la capacidad de identificar y resolver problemas de manera eficiente. Esto implica analizar situaciones, buscar soluciones creativas y tomar medidas para superar obstáculos.

**Trabajo en equipo:** Los líderes deben ser capaces de trabajar en equipo y fomentar la colaboración entre los miembros del equipo. Esto implica la capacidad de construir relaciones sólidas, promover la diversidad de ideas y facilitar la cooperación.

**Empatía y inteligencia emocional:** Las habilidades directivas también incluyen la capacidad de comprender y gestionar las emociones propias y de los demás. Esto

---

<sup>1</sup> (Mayab, s.f.)

<sup>2</sup> (UPN, 2021)

implica ser consciente de las emociones, mostrar empatía hacia los demás y manejar conflictos de manera constructiva<sup>3</sup>.

Las habilidades directivas son fundamentales para el éxito en roles de gestión y liderazgo. Estas habilidades permiten a los líderes gestionar equipos de manera efectiva, comunicarse de manera clara, tomar decisiones estratégicas y resolver problemas de manera eficiente. Además, fomentan el trabajo en equipo, la empatía y la inteligencia emocional. Desarrollar estas habilidades es esencial para el crecimiento profesional y personal.

### **Clasificación de habilidades directivas**

Existen diferentes categorías o enfoques para clasificar las habilidades directivas, y a continuación se explican cada una de ellas y cómo contribuyen a la efectividad de los líderes:

**Habilidades técnicas:** Son las habilidades necesarias para realizar tareas específicas relacionadas con el trabajo o la industria en la que se desempeña el líder<sup>4</sup>. Estas habilidades son importantes para que los líderes puedan comprender y supervisar las tareas que realizan sus subordinados, y para poder tomar decisiones informadas y estratégicas.

**Habilidades humanas o interpersonales:** Son las habilidades necesarias para interactuar y comunicarse efectivamente con los demás. Estas habilidades incluyen la capacidad de liderar, motivar, dirigir y coordinar a los miembros del equipo, así como la capacidad de construir relaciones sólidas y fomentar la colaboración. Las habilidades humanas son esenciales para el trabajo en equipo y para el éxito en roles de liderazgo.

**Habilidades conceptuales:** Son las habilidades necesarias para analizar y comprender situaciones complejas y abstractas. Estas habilidades incluyen la capacidad de analizar tendencias, escenarios y sucesos, y de prever cambios. Las

---

<sup>3</sup> (Ortiz, s.f.)

<sup>4</sup> (Torres, 2002)

habilidades conceptuales son importantes para los líderes de nivel superior, ya que les permiten comprender la visión y la estrategia de la organización<sup>5</sup>.

Las habilidades directivas se pueden clasificar en habilidades técnicas, humanas o interpersonales y conceptuales. Las habilidades técnicas son importantes para comprender y supervisar las tareas que realizan los subordinados, las habilidades humanas son esenciales para el trabajo en equipo y para el éxito en roles de liderazgo, y las habilidades conceptuales son importantes para comprender la visión y la estrategia de la organización. Los líderes efectivos deben desarrollar habilidades en cada una de estas categorías para ser efectivos en sus roles de liderazgo.

### **12 habilidades directivas claves**

Las habilidades directivas son esenciales para el éxito de cualquier líder en el mundo empresarial. Aquí tienes una lista de 12 habilidades directivas clave, junto con una breve explicación de cada una:

1. **Comunicación efectiva:** La habilidad de transmitir ideas de manera clara y persuasiva, tanto verbalmente como por escrito, y de escuchar activamente a los demás.
2. **Toma de decisiones:** La capacidad de evaluar situaciones, recopilar información relevante y tomar decisiones informadas y acertadas que beneficien a la organización.
3. **Liderazgo:** La capacidad de influir en y guiar a un equipo hacia el logro de objetivos compartidos, inspirando confianza y motivación.
4. **Resolución de problemas:** La habilidad de identificar problemas, analizar sus causas subyacentes y desarrollar soluciones efectivas de manera sistemática.
5. **Gestión del tiempo:** La habilidad de priorizar tareas, administrar agendas y utilizar el tiempo de manera eficiente para alcanzar los objetivos establecidos.

---

<sup>5</sup> (Ecoemprende, s.f.)

6. **Delegación:** La capacidad de asignar tareas y responsabilidades a los miembros del equipo según sus fortalezas y competencias, confiando en su capacidad para cumplir con éxito.
7. **Trabajo en equipo:** La habilidad de colaborar eficazmente con otros, fomentando un ambiente de respeto, comunicación abierta y apoyo mutuo.
8. **Motivación:** La capacidad de inspirar y estimular a los miembros del equipo, reconociendo sus logros y creando un entorno positivo que fomente el compromiso y la dedicación.
9. **Negociación:** La capacidad de llegar a acuerdos beneficiosos para todas las partes involucradas, manteniendo un equilibrio entre los objetivos y las necesidades de cada una.
10. **Habilidades interpersonales:** La habilidad de construir relaciones sólidas y efectivas con los miembros del equipo, colegas, superiores y otras partes interesadas.
11. **Gestión del conflicto:** La capacidad de manejar desacuerdos y conflictos de manera constructiva, buscando soluciones que beneficien a todas las partes y mantengan la armonía en el entorno laboral.
12. **Adaptabilidad:** La habilidad de ajustarse a los cambios en el entorno empresarial y abrazar la innovación, manteniendo la flexibilidad para enfrentar nuevos desafíos.

Cada una de estas habilidades es crucial para ser un líder efectivo y lograr resultados positivos en un entorno empresarial. La combinación de estas habilidades puede variar según la situación y el contexto, pero en general, un líder que posea estas habilidades estará bien equipado para enfrentar una amplia gama de desafíos y liderar con éxito a su equipo hacia el logro de metas y objetivos.

## **Teorías de liderazgo**

Hay varias teorías de liderazgo que se centran en el desarrollo de habilidades directivas y en cómo los líderes pueden influir en sus equipos de manera efectiva. Aquí tienes algunas de las teorías más conocidas:

**Liderazgo Transformacional:** Esta teoría se centra en la inspiración y la motivación de los seguidores para lograr metas más allá de lo que inicialmente podrían haber imaginado. Los líderes transformacionales fomentan el cambio, fomentan la creatividad y generan un sentido de pertenencia y compromiso entre los miembros del equipo.

**Liderazgo Transaccional:** En contraste con el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional se basa en el intercambio de recompensas y castigos. Los líderes transaccionales establecen acuerdos claros con los miembros del equipo y recompensan el cumplimiento de metas y el rendimiento deseado.

**Liderazgo Carismático:** Los líderes carismáticos tienen la habilidad de inspirar y motivar a los demás a través de su personalidad magnética y su visión convincente. Estos líderes suelen generar seguidores comprometidos y dedicados a través de su carisma y encanto personal.

**Liderazgo Situacional:** Esta teoría sugiere que no existe un estilo de liderazgo único que sea efectivo en todas las situaciones. En cambio, los líderes deben adaptar su estilo de liderazgo según las necesidades y la madurez de sus seguidores. El modelo más conocido en esta categoría es el desarrollado por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, que clasifica a los líderes en cuatro estilos: dirigir, enseñar, participar y delegar.

**Liderazgo de Servicio:** Los líderes de servicio ponen las necesidades de sus seguidores en primer lugar y se enfocan en apoyar y empoderar a los demás. Se trata de un enfoque altruista que busca el bienestar de los miembros del equipo, con la creencia de que, al cuidar a sus seguidores, los líderes pueden lograr resultados más efectivos.

**Liderazgo Auténtico:** Los líderes auténticos son genuinos, transparentes y coherentes con sus valores. Fomentan relaciones honestas y confiables con sus seguidores al mostrar su verdadera personalidad y actuar de manera congruente con sus creencias.

**Liderazgo Basado en Relaciones:** Esta teoría destaca la importancia de las relaciones interpersonales y la comunicación en el liderazgo efectivo. Los líderes que se enfocan en construir y mantener relaciones sólidas con sus seguidores tienden a tener equipos más comprometidos y productivos.

**Liderazgo Visionario:** Los líderes visionarios tienen la capacidad de articular una visión inspiradora del futuro y motivar a los demás a trabajar hacia esa visión. Estos líderes son capaces de comunicar una dirección clara y emocionante que guía las acciones del equipo.

Estas son solo algunas de las teorías de liderazgo relacionadas con el desarrollo de habilidades directivas. Es importante recordar que no existe un enfoque único que funcione en todas las situaciones, y los líderes efectivos a menudo combinan elementos de diferentes teorías según las necesidades específicas de su equipo y contexto.

### **Importancia de las habilidades directivas**

Las habilidades directivas son cruciales en el mundo empresarial y organizacional por varias razones. En primer lugar, las habilidades directivas permiten a los líderes gestionar y dirigir equipos de trabajo de manera efectiva, lo que es esencial para el éxito de cualquier organización. Además, las habilidades directivas son importantes para la toma de decisiones informadas y estratégicas, la resolución de problemas y la identificación de oportunidades de crecimiento. Las habilidades directivas también son esenciales para la comunicación efectiva, la construcción de relaciones sólidas y la promoción de la colaboración en el equipo.

El dominio de estas habilidades está relacionado con el éxito en la gestión de equipos, la toma de decisiones y la consecución de objetivos. Los líderes que poseen habilidades directivas efectivas son capaces de motivar a su equipo, delegar tareas de manera efectiva, planificar y organizar reuniones, y comunicarse de manera clara y concisa<sup>6</sup>. Además, los líderes que poseen habilidades directivas

---

<sup>6</sup> (CEUPE magazine, s.f.)

efectivas son capaces de analizar situaciones complejas y abstractas, identificar problemas y oportunidades, y tomar decisiones informadas y estratégicas.

Las demandas de habilidades directivas pueden variar según el sector, el tamaño de la organización y el nivel jerárquico. Por ejemplo, las habilidades técnicas son más necesarias para el personal en contacto con la rutina, mientras que las habilidades humanas son esenciales para el trabajo en equipo y para el éxito en roles de liderazgo. Las habilidades conceptuales son importantes para los líderes de nivel superior, ya que les permiten comprender la visión y la estrategia de la organización.

Las habilidades directivas son cruciales en el mundo empresarial y organizacional porque permiten a los líderes gestionar y dirigir equipos de trabajo de manera efectiva, tomar decisiones informadas y estratégicas, resolver problemas y comunicarse de manera efectiva. El dominio de estas habilidades está relacionado con el éxito en la gestión de equipos, la toma de decisiones y la consecución de objetivos. Las demandas de habilidades directivas pueden variar según el sector, el tamaño de la organización y el nivel jerárquico.

### **Aplicación en diferentes contextos**

Las habilidades directivas son esenciales en cualquier tipo de organización y situación, y las demandas de habilidades pueden variar según el sector, el tamaño de la organización y el nivel jerárquico. A continuación, se presentan algunos hallazgos clave de los resultados de la búsqueda:

- Las habilidades directivas son necesarias para realizar actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización.
- Las habilidades directivas se pueden dividir en tres grandes grupos: habilidad conceptual, habilidad humana e habilidades técnicas.

- Las habilidades técnicas son más necesarias para el personal en contacto con la rutina, mientras que las habilidades humanas son esenciales para el trabajo en equipo y para el éxito en roles de liderazgo<sup>7</sup>.
- Las habilidades conceptuales son importantes para los líderes de nivel superior, ya que les permiten comprender la visión y la estrategia de la organización.
- Las habilidades directivas son importantes para el éxito en roles de gestión y liderazgo, y contribuyen al crecimiento profesional y personal.
- Las habilidades directivas más demandadas en la empresa son la habilidad directiva de liderazgo, la capacidad de comunicar eficazmente, la habilidad de motivar a su equipo, la capacidad de delegar, la habilidad de planificar y la habilidad de organizar reuniones.

Las habilidades directivas son necesarias en cualquier tipo de organización y situación, y las demandas de habilidades pueden variar según el sector, el tamaño de la organización y el nivel jerárquico. Las habilidades técnicas son más necesarias para el personal en contacto con la rutina, mientras que las habilidades humanas son esenciales para el trabajo en equipo y para el éxito en roles de liderazgo. Las habilidades conceptuales son importantes para los líderes de nivel superior, ya que les permiten comprender la visión y la estrategia de la organización. Las habilidades directivas más demandadas en la empresa son la habilidad directiva de liderazgo, la capacidad de comunicar eficazmente, la habilidad de motivar a su equipo, la capacidad de delegar, la habilidad de planificar y la habilidad de organizar reuniones.

### **Relevancia práctica**

Comprender y mejorar las habilidades directivas es crucial tanto en la vida profesional como personal de las personas. A continuación, se discuten algunos de los motivos por los cuales es importante desarrollar estas habilidades:

---

<sup>7</sup> (Ramírez-Rojas, 2018)

**Liderazgo:** Las habilidades directivas son esenciales para el liderazgo efectivo. Los líderes que poseen habilidades directivas efectivas son capaces de motivar a su equipo, delegar tareas de manera efectiva, planificar y organizar reuniones, y comunicarse de manera clara y concisa. Además, los líderes que poseen habilidades directivas efectivas son capaces de analizar situaciones complejas y abstractas, identificar problemas y oportunidades, y tomar decisiones informadas y estratégicas.

**Gestión de conflictos:** Las habilidades directivas también son importantes para la resolución de conflictos. Un líder debe ser capaz de manejar situaciones difíciles de manera efectiva, identificar las causas subyacentes del conflicto y buscar soluciones que satisfagan las necesidades de todas las partes involucradas. La capacidad de resolver conflictos de manera efectiva ayuda a mantener un ambiente de trabajo positivo y productivo.

**Creación de un ambiente de trabajo positivo:** Las habilidades directivas también son importantes para la creación de un ambiente de trabajo positivo. Los líderes que poseen habilidades directivas efectivas son capaces de construir relaciones sólidas y fomentar la colaboración en el equipo<sup>8</sup>. Además, son capaces de comunicarse de manera efectiva y motivar a su equipo, lo que contribuye a mantener un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Comprender y mejorar las habilidades directivas es crucial tanto en la vida profesional como personal de las personas. Las habilidades directivas son esenciales para el liderazgo efectivo, la gestión de conflictos y la creación de un ambiente de trabajo positivo. Los líderes que poseen habilidades directivas efectivas son capaces de motivar a su equipo, resolver conflictos de manera efectiva y construir relaciones sólidas, lo que contribuye al éxito de la organización.

---

<sup>8</sup> (Riesco, 2022)

## Enfoques contemporáneos y tendencias

Enfoques contemporáneos y tendencias en el desarrollo de habilidades directivas están evolucionando en respuesta a cambios en el entorno empresarial y tecnológico. Algunos de los temas que se están explorando incluyen:

**Liderazgo ágil:** El liderazgo ágil se centra en la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno empresarial y tecnológico. Los líderes ágiles deben ser capaces de tomar decisiones rápidas y efectivas, y de trabajar en equipo para lograr objetivos comunes<sup>9</sup>.

**Liderazgo en entornos virtuales:** Con el aumento del trabajo remoto y la colaboración en línea, los líderes deben ser capaces de liderar equipos virtuales de manera efectiva. Esto requiere habilidades de comunicación y colaboración, así como la capacidad de establecer y mantener relaciones de confianza a través de la tecnología.

**Diversidad e inclusión en el liderazgo:** Los líderes deben ser capaces de liderar equipos diversos y fomentar la inclusión en el lugar de trabajo. Esto requiere habilidades de comunicación intercultural, empatía y la capacidad de reconocer y valorar las diferencias individuales<sup>10</sup>.

**Autoaprendizaje y aprendizaje continuo:** Los líderes deben ser capaces de aprender y adaptarse continuamente a medida que cambia el entorno empresarial y tecnológico. Esto requiere habilidades de autoaprendizaje y la capacidad de buscar y utilizar recursos de aprendizaje en línea.

**Liderazgo inclusivo y diverso:** Los líderes deben ser capaces de liderar equipos diversos y fomentar la inclusión en el lugar de trabajo. Esto requiere habilidades de comunicación intercultural, empatía y la capacidad de reconocer y valorar las diferencias individuales.

**Liderazgo visionario:** El liderazgo visionario se centra en objetivos a largo plazo y en el futuro. Los líderes visionarios deben ser capaces de inspirar a

---

<sup>9</sup> (Greybe, y otros, 2023)

<sup>10</sup> (Bourke, 2018)

sus equipos y fomentar la colaboración y el trabajo en equipo para lograr objetivos comunes.

Los enfoques contemporáneos en el desarrollo de habilidades directivas están evolucionando para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial y tecnológico. Los líderes deben ser capaces de adaptarse rápidamente a los cambios, liderar equipos virtuales de manera efectiva, fomentar la diversidad e inclusión en el lugar de trabajo, aprender continuamente, y tener una visión a largo plazo.

## Capítulo 2 – Herramienta de evaluación

En el marco de este trabajo de investigación, se ha optado por emplear una herramienta de evaluación que permita medir y analizar las habilidades directivas clave. Para llevar a cabo esta evaluación, se ha diseñado un "Test de Habilidades Directivas" que consiste en una serie de afirmaciones relacionadas con distintas áreas de competencia directiva. Los participantes en el estudio deben evaluar su nivel de acuerdo con cada afirmación en una escala del 1 al 5, donde 1 representa "Totalmente en desacuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo".

### Beneficios del Test de Habilidades Directivas

El uso de esta herramienta de evaluación ofrece varios beneficios sustanciales:

**Autoconciencia y Autodesarrollo:** El test brinda a los individuos la oportunidad de reflexionar sobre sus habilidades directivas y reconocer sus fortalezas y áreas de mejora. Esta autoconciencia es el primer paso hacia el autodesarrollo efectivo.

**Identificación de Necesidades de Formación:** El análisis de los resultados del test permite identificar áreas donde se requiere formación y desarrollo adicionales. Esto ayuda a focalizar los esfuerzos de capacitación de manera más precisa y efectiva.

**Planificación de Carrera:** Al conocer las habilidades directivas en las que se destacan, los individuos pueden tomar decisiones más informadas sobre sus trayectorias profesionales y las oportunidades de crecimiento.

**Gestión de Equipos:** La herramienta puede utilizarse también para evaluar las habilidades directivas del equipo en conjunto, permitiendo identificar patrones y áreas de mejora a nivel grupal.

### Acceso al Test de Habilidades Directivas

El Test de Habilidades Directivas se encuentra disponible en formato de archivo de Excel. Para acceder a esta herramienta de evaluación, por favor diríjase al folder de trabajo proporcionado y busque el archivo con el nombre

"Test\_Habilidades\_Directivas.GA.xlsx". Una vez encontrado, simplemente abra el archivo y siga las instrucciones para completar el test.

Esta herramienta de evaluación se presenta como una valiosa contribución a la comprensión y mejora de las habilidades directivas de los participantes, y se espera que proporcione información clave para el desarrollo personal y profesional.

## Capítulo 3 – Propuesta de desarrollo de Habilidades Directivas

### Datos generales

- **Nombre del Programa:** Desarrollo de Habilidades Directivas
- **Duración Total:** 48 horas (12 módulos x 4 horas por módulo)
- **Modalidad:** Cursos de Actualización Profesional
- **Objetivo General:** Fortalecer las habilidades directivas de los participantes a través de un programa de formación que abarca diversos aspectos clave para un liderazgo efectivo y una gestión exitosa.

### Justificación

En el dinámico y competitivo panorama empresarial actual, el éxito de una organización depende en gran medida de la capacidad de sus líderes y equipos para enfrentar y adaptarse a desafíos en constante evolución. Las habilidades directivas juegan un papel central en este contexto, ya que son las competencias clave que permiten a los líderes guiar a sus equipos hacia el logro de objetivos estratégicos y el mantenimiento de un alto rendimiento. En respuesta a esta necesidad, presentamos el programa de "Desarrollo de Habilidades Directivas", diseñado para brindar a los profesionales las herramientas esenciales para liderar con éxito en entornos cambiantes y demandantes.

La importancia de fortalecer las habilidades directivas radica en su impacto en varios aspectos fundamentales:

1. **Comunicación Efectiva:** La habilidad de comunicarse de manera clara y efectiva es esencial para transmitir visiones, metas y expectativas. Una comunicación sólida fomenta la colaboración, reduce la ambigüedad y mejora la alineación entre líderes y equipos.
2. **Toma de Decisiones:** En un mundo de incertidumbre, los líderes deben estar equipados para tomar decisiones informadas y estratégicas. La toma de decisiones sólidas se basa en la evaluación de datos, el análisis de riesgos y la consideración de múltiples perspectivas.
3. **Liderazgo Efectivo:** El liderazgo va más allá de la jerarquía; implica inspirar, guiar y motivar a los equipos hacia el logro de objetivos comunes. El liderazgo efectivo fomenta la confianza, la innovación y el empoderamiento.
4. **Resolución de Problemas:** Los líderes deben ser capaces de abordar problemas de manera estructurada y creativa. La resolución de problemas

efectiva involucra la identificación de raíces de los problemas y la implementación de soluciones duraderas.

5. **Gestión del Tiempo:** La habilidad de administrar eficazmente el tiempo y establecer prioridades es fundamental para mantener la productividad y evitar el agotamiento. La gestión del tiempo adecuada permite a los líderes mantener un equilibrio entre las demandas laborales y personales.
6. **Delegación Hábil:** La delegación efectiva no solo alivia la carga de trabajo del líder, sino que también desarrolla la capacidad de los miembros del equipo y fomenta la confianza en sus habilidades.
7. **Trabajo en Equipo:** La colaboración y el trabajo en equipo son esenciales para abordar proyectos complejos y lograr resultados excepcionales. Un líder debe facilitar un ambiente propicio para la colaboración y aprovechar las fortalezas individuales.
8. **Motivación y Habilidades Interpersonales:** La capacidad de motivar a los miembros del equipo y manejar las interacciones interpersonales con empatía y habilidad contribuye a un ambiente laboral positivo y productivo.
9. **Negociación y Gestión del Conflicto:** La habilidad de negociar acuerdos beneficiosos y gestionar conflictos de manera constructiva es esencial para mantener relaciones sólidas y lograr objetivos comunes.
10. **Adaptabilidad:** En un entorno empresarial en constante cambio, la adaptabilidad es crucial. Los líderes deben ser capaces de ajustarse a nuevas circunstancias y dirigir a sus equipos hacia el cambio con éxito.
11. **Habilidades Interpersonales:** La capacidad de establecer relaciones sólidas y efectivas con colegas, subordinados y superiores es esencial para un liderazgo eficiente. Las habilidades interpersonales permiten una comunicación abierta, la resolución de conflictos y la construcción de alianzas estratégicas.
12. **Gestión del Conflicto:** Los conflictos son inevitables en cualquier entorno laboral. Saber cómo manejar los desacuerdos de manera constructiva y transformarlos en oportunidades de crecimiento es un componente clave de la eficacia de un líder

El programa de "Desarrollo de Habilidades Directivas" se presenta como una respuesta integral a estos desafíos, proporcionando a los participantes las herramientas teóricas y prácticas necesarias para desarrollar estas competencias clave. A través de la combinación de módulos interactivos, ejercicios prácticos y discusiones en grupo, los participantes obtendrán una comprensión profunda de las habilidades directivas y cómo aplicarlas en situaciones del mundo real. Al finalizar el programa, los participantes estarán preparados para liderar con confianza, enfrentar desafíos con soluciones efectivas y contribuir al éxito continuo de sus equipos y organizaciones.

## Plan de Desarrollo

### Módulo 1: Comunicación efectiva

**Objetivo General:** Mejorar la capacidad de comunicación verbal y no verbal para transmitir ideas y expectativas con claridad y empatía.

<b>Contenido</b>	<b>Tiempo</b>
<i>Registro y bienvenida</i>	20 min
<i>Importancia de la comunicación efectiva</i>	80 min
- <i>Introducción a la comunicación efectiva</i>	20 min
- <i>Elementos de la comunicación</i>	20 min
- <i>Barreras en la comunicación y cómo superarlas</i>	20 min
- <i>Comunicación no verbal y lenguaje corporal</i>	20 min
<i>Receso</i>	20 min
<i>Escucha activa y empatía</i>	80 min
- <i>Escucha activa y su importancia</i>	20 min
- <i>Habilidades de empatía</i>	20 min
- <i>Técnicas para una comunicación efectiva</i>	20 min
- <i>Comunicación en situaciones difíciles</i>	20 min
<i>Receso</i>	20 min
<i>Prácticas y ejercicios</i>	20 min
<b>Total</b>	<b>4 horas</b>

Tabla 1 Módulo 1: Comunicación efectiva

### Módulo 2: Toma de Decisiones

**Objetivo General:** Capacitar a los participantes para tomar decisiones informadas y estratégicas, considerando diferentes escenarios y datos relevantes.

<b>Contenido</b>	<b>Tiempo</b>
<i>Registro y bienvenida</i>	20 min
<i>Proceso de toma de decisiones</i>	80 min
- <i>Introducción a la toma de decisiones</i>	20 min
- <i>Identificación y evaluación de opciones</i>	20 min
- <i>Toma de decisiones éticas</i>	20 min
- <i>Análisis de riesgos y consecuencias</i>	20 min
<i>Receso</i>	20 min
<i>Toma de decisiones en equipo</i>	80 min
- <i>Toma de decisiones en grupos</i>	20 min
- <i>Uso de datos y análisis en la toma de decisiones</i>	20 min
- <i>Toma de decisiones bajo presión</i>	20 min
- <i>Estudio de casos</i>	20 min
<i>Receso</i>	20 min
<i>Prácticas y ejercicios</i>	20 min
<b>Total</b>	<b>4 horas</b>

Tabla 2 Módulo 2: Toma de Decisiones

### Módulo 3: Liderazgo

**Objetivo General:** Desarrollar habilidades de liderazgo efectivo, permitiendo a los participantes guiar equipos con visión y motivación.

<b>Contenido</b>	<b>Tiempo</b>
<i>Registro y bienvenida</i>	20 min
<i>Fundamentos del liderazgo</i>	80 min
- <i>Introducción al liderazgo</i>	20 min
- <i>Teorías de liderazgo</i>	20 min
- <i>Características de un líder efectivo</i>	20 min
- <i>Estilos de liderazgo</i>	20 min
<i>Receso</i>	20 min
<i>Habilidades de comunicación para líderes</i>	80 min
- <i>Comunicación estratégica</i>	20 min
- <i>Escucha activa y retroalimentación</i>	20 min
- <i>Comunicación con equipos diversos</i>	20 min
- <i>Comunicación en momentos de cambio</i>	20 min
<i>Receso</i>	20 min
<i>Ejercicios de liderazgo y role-playing</i>	20 min
<b>Total</b>	<b>4 horas</b>

Tabla 3 Módulo 3: Liderazgo

### Módulo 4: Resolución de Problemas

**Objetivo General:** Mejorar la capacidad de abordar desafíos de manera creativa y estructurada para lograr soluciones efectivas.

<b>Contenido</b>	<b>Tiempo</b>
<i>Registro y bienvenida</i>	20 min
<i>Enfoque de resolución de problemas</i>	80 min
- <i>Introducción a la resolución de problemas</i>	20 min
- <i>Identificación y definición del problema</i>	20 min
- <i>Análisis de causa y efecto</i>	20 min
- <i>Herramientas de diagnóstico de problemas</i>	20 min
<i>Receso</i>	20 min
<i>Creatividad en la resolución de problemas</i>	80 min
- <i>Pensamiento lateral y lateral</i>	20 min
- <i>Técnicas de generación de ideas</i>	20 min
- <i>Evaluación y selección de soluciones</i>	20 min
- <i>Planificación de la implementación</i>	20 min
<i>Receso</i>	20 min
<i>Aplicación práctica de resolución de problemas</i>	20 min
<b>Total</b>	<b>4 horas</b>

Tabla 4 Módulo 4: Resolución de Problemas

## Módulo 5: Gestión del Tiempo

**Objetivo General:** Dotar a los participantes con herramientas y técnicas para administrar eficazmente su tiempo y aumentar su productividad.

<b>Contenido</b>	<b>Tiempo</b>
<i>Registro y bienvenida</i>	20 min
<i>Fundamentos de la gestión del tiempo</i>	80 min
- <i>Importancia de la gestión del tiempo</i>	20 min
- <i>Identificación de ladrones de tiempo</i>	20 min
- <i>Establecimiento de prioridades</i>	20 min
- <i>Matriz de Eisenhower</i>	20 min
<i>Receso</i>	20 min
<i>Técnicas de gestión del tiempo</i>	80 min
- <i>Técnica Pomodoro</i>	20 min
- <i>Enfoque GTD (Getting Things Done)</i>	20 min
- <i>Delegación eficaz</i>	20 min
- <i>Manejo de interrupciones</i>	20 min
<i>Receso</i>	20 min
<i>Planificación personalizada de gestión del tiempo</i>	20 min
<b>Total</b>	<b>4 horas</b>

Tabla 5 Módulo 5: Gestión del Tiempo

## Módulo 6: Delegación

**Objetivo General:** Capacitar a los participantes para delegar tareas de manera efectiva, empoderando a los miembros del equipo y optimizando la productividad.

<b>Contenido</b>	<b>Tiempo</b>
<i>Registro y bienvenida</i>	20 min
<i>Fundamentos de la delegación</i>	80 min
- <i>Importancia de la delegación</i>	20 min
- <i>Identificación de tareas adecuadas para la delegación</i>	20 min
- <i>Identificación y asignación de responsabilidades</i>	20 min
- <i>Comunicación efectiva en la delegación</i>	20 min
<i>Receso</i>	20 min
<i>Habilidades para la delegación exitosa</i>	80 min
- <i>Desarrollo de la confianza en el equipo</i>	20 min
- <i>Seguimiento y apoyo en la delegación</i>	20 min
- <i>Reconocimiento y retroalimentación</i>	20 min
- <i>Superación de obstáculos en la delegación</i>	20 min
<i>Receso</i>	20 min
<i>Ejercicios prácticos de delegación</i>	20 min
<b>Total</b>	<b>4 horas</b>

Tabla 6 Módulo 6: Delegación

## Módulo 7: Trabajo en Equipo

**Objetivo General:** Desarrollar habilidades para colaborar de manera efectiva en equipos, fomentando la comunicación, la confianza y la sinergia.

<b>Contenido</b>	<b>Tiempo</b>
<i>Registro y bienvenida</i>	20 min
<i>Importancia del trabajo en equipo</i>	80 min
- <i>Beneficios y desafíos del trabajo en equipo</i>	20 min
- <i>Roles y responsabilidades en el equipo</i>	20 min
- <i>Desarrollo de la confianza y la colaboración</i>	20 min
- <i>Comunicación efectiva en el equipo</i>	20 min
<i>Receso</i>	20 min
<i>Dinámicas y procesos de equipo</i>	80 min
- <i>Toma de decisiones en equipo</i>	20 min
- <i>Resolución de conflictos</i>	20 min
- <i>Fomento de la creatividad y la innovación</i>	20 min
- <i>Establecimiento de metas y seguimiento</i>	20 min
<i>Receso</i>	20 min
<i>Ejercicios de construcción de equipo</i>	20 min
<b>Total</b>	<b>4 horas</b>

Tabla 7 Módulo 7: Trabajo en Equipo

## Módulo 8: Motivación

**Objetivo General:** Capacitar a los participantes para motivar a sus equipos y generar un entorno de trabajo inspirador y productivo.

<b>Contenido</b>	<b>Tiempo</b>
<i>Registro y bienvenida</i>	20 min
<i>Teorías de la motivación</i>	80 min
- <i>Teoría de la motivación humana</i>	20 min
- <i>Factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación</i>	20 min
- <i>Estrategias para mantener la motivación</i>	20 min
- <i>Reconocimiento y recompensas</i>	20 min
<i>Receso</i>	20 min
<i>Liderazgo motivacional</i>	80 min
- <i>Inspira y alinea al equipo con la visión</i>	20 min
- <i>Desarrollo personal y profesional</i>	20 min
- <i>Fomentar la autodisciplina y el logro</i>	20 min
- <i>Comunicación inspiradora</i>	20 min
<i>Receso</i>	20 min
<i>Planes de motivación aplicada</i>	20 min
<b>Total</b>	<b>4 horas</b>

Tabla 8 Módulo 8: Motivación

## Módulo 9: Negociación

**Objetivo General:** Capacitar a los participantes en las técnicas y estrategias de negociación para lograr acuerdos efectivos y beneficiosos.

<b>Contenido</b>	<b>Tiempo</b>
<i>Registro y bienvenida</i>	20 min
<i>Fundamentos de la negociación</i>	80 min
- <i>Introducción a la negociación</i>	20 min
- <i>Preparación y planificación de la negociación</i>	20 min
- <i>Técnicas de comunicación persuasiva</i>	20 min
- <i>Identificación de intereses y objetivos</i>	20 min
<i>Receso</i>	20 min
<i>Estrategias de negociación</i>	80 min
- <i>Tácticas de negociación ganar-ganar</i>	20 min
- <i>Negociación distributiva vs. integrativa</i>	20 min
- <i>Manejo de situaciones difíciles en la negociación</i>	20 min
- <i>Cierre de acuerdos y seguimiento</i>	20 min
<i>Receso</i>	20 min
<i>Simulaciones de negociación</i>	20 min
<b>Total</b>	<b>4 horas</b>

Tabla 9 Módulo 9: Negociación

## Módulo 10: Habilidades Interpersonales

**Objetivo General:** Desarrollar habilidades para construir relaciones interpersonales efectivas y establecer conexiones significativas.

<b>Contenido</b>	<b>Tiempo</b>
<i>Registro y bienvenida</i>	20 min
<i>Comunicación asertiva</i>	80 min
- <i>Expresión de opiniones y deseos con respeto</i>	20 min
- <i>Escucha activa y empatía</i>	20 min
- <i>Manejo de críticas y retroalimentación</i>	20 min
- <i>Resolución de malentendidos</i>	20 min
<i>Receso</i>	20 min
<i>Inteligencia emocional</i>	80 min
- <i>Reconocimiento y regulación de emociones</i>	20 min
- <i>Empatía y comprensión emocional</i>	20 min
- <i>Manejo de conflictos emocionales</i>	20 min
- <i>Fomento de relaciones saludables</i>	20 min
<i>Receso</i>	20 min
<i>Prácticas de habilidades interpersonales</i>	20 min
<b>Total</b>	<b>4 horas</b>

Tabla 10 Módulo 10: Habilidades Interpersonales

## Módulo 11: Gestión del Conflicto

**Objetivo General:** Dotar a los participantes con habilidades para identificar, gestionar y resolver conflictos de manera constructiva en entornos profesionales.

<b>Contenido</b>	<b>Tiempo</b>
<i>Registro y bienvenida</i>	20 min
<i>Entendiendo el conflicto</i>	80 min
- <i>Tipos de conflictos</i>	20 min
- <i>Causas subyacentes de los conflictos</i>	20 min
- <i>Reconociendo señales tempranas de conflicto</i>	20 min
- <i>Impacto del conflicto en equipos y organizaciones</i>	20 min
<i>Receso</i>	20 min
<i>Resolución y mediación de conflictos</i>	80 min
- <i>Técnicas de resolución de conflictos</i>	20 min
- <i>Enfoque colaborativo en la solución</i>	20 min
- <i>Importancia de la mediación en el conflicto</i>	20 min
- <i>Construcción de acuerdos mutuamente beneficiosos</i>	20 min
<i>Receso</i>	20 min
<i>Simulaciones y ejercicios de gestión del conflicto</i>	20 min
<b>Total</b>	<b>4 horas</b>

Tabla 11 Módulo 11: Gestión del Conflicto

## Módulo 12: Adaptabilidad

**Objetivo General:** Capacitar a los participantes para abrazar el cambio y desarrollar la capacidad de adaptarse a situaciones cambiantes con éxito.

<b>Contenido</b>	<b>Tiempo</b>
<i>Registro y bienvenida</i>	20 min
<i>Importancia de la adaptabilidad</i>	80 min
- <i>Cambio en el entorno empresarial</i>	20 min
- <i>Ventajas de ser adaptable</i>	20 min
- <i>Superación del miedo al cambio</i>	20 min
- <i>Mentalidad de crecimiento</i>	20 min
<i>Receso</i>	20 min
<i>Desarrollo de la adaptabilidad</i>	80 min
- <i>Flexibilidad y agilidad</i>	20 min
- <i>Aprendizaje continuo</i>	20 min
- <i>Resiliencia en situaciones adversas</i>	20 min
- <i>Habilidades para la gestión del cambio</i>	20 min
<i>Receso</i>	20 min
<i>Aplicación práctica de la adaptabilidad</i>	20 min
<b>Total</b>	<b>4 horas</b>

Tabla 12 Módulo 12: Adaptabilidad

## Acreditación

La acreditación del programa se basará en una evaluación continua de la participación activa y el compromiso de los estudiantes con el contenido del curso.

Los criterios para la acreditación se establecerán de la siguiente manera:

- **Asistencia General:** Para recibir la acreditación completa del programa, los participantes deberán asistir al menos al 80% de las horas totales del mismo. En caso de no cumplir con este requisito, se otorgará una acreditación parcial correspondiente a los módulos en los que se haya cumplido con el criterio de asistencia.
- **Asistencia por Módulo:** Si un participante no puede asistir a todo el curso, pero desea recibir acreditación por módulos específicos, se considerará la asistencia y participación en esos módulos en particular. La acreditación se otorgará para cada módulo en el que se haya cumplido con los requisitos de asistencia, participación y evaluaciones correspondientes.
- **Participación Activa:** Se evaluará la participación activa de los estudiantes durante las sesiones. Esto incluirá preguntas, comentarios, discusiones y ejercicios grupales que demuestren su involucramiento en el contenido.
- **Evaluaciones de Módulo:** Al final de cada módulo, se llevará a cabo una evaluación para medir la comprensión y retención de los contenidos impartidos. Esto ayudará a garantizar que los participantes hayan asimilado los conceptos clave.
- **Evaluación de Desempeño:** Durante el programa, se observará la aplicación de las habilidades directivas en las actividades prácticas y ejercicios grupales. El desempeño en estas actividades será parte de la evaluación general.
- **Participación en Discusiones:** La participación en discusiones sobre casos prácticos y ejemplos reales relacionados con las habilidades directivas también será un criterio para la acreditación.

- **Evaluación Final:** Al concluir el programa, se llevará a cabo una evaluación general donde los participantes tendrán la oportunidad de proporcionar comentarios y reflexiones sobre su experiencia en el curso.

Con estos criterios flexibles, buscamos reconocer y acreditar a aquellos participantes que hayan demostrado un compromiso sólido con el aprendizaje y la aplicación práctica de las habilidades directivas, ya sea en el programa completo o en módulos específicos. La acreditación se otorgará a aquellos que cumplan con los requisitos establecidos y demuestren un entendimiento sólido de los conceptos y su capacidad para aplicarlos en situaciones del mundo real.

Nota: Los criterios de acreditación son sujetos a cambios y serán comunicados en detalle a los participantes al inicio del programa.

### **Cronograma General de Desarrollo de Habilidades Directivas**

Nº Modulo	Mes 1			Mes 2			Mes 3					
1	■											
2		■										
3			■									
4				■								
5					■							
6						■						
7							■					
8								■				
9									■			
10										■		
11											■	
12												■

Tabla 13 Cronograma General de Desarrollo de Habilidades Directivas

## Referencias

- Bourke, J. (22 de Enero de 2018). *Deloitte*. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/xs/en/insights/deloitte-review/issue-22/diversity-and-inclusion-at-work-eight-powerful-truths.html>
- CEUPE magazine*. (s.f.). Obtenido de CEUPE magazine: <https://www.ceupe.com/blog/habilidades-directivas-eficaces.html>
- Ecoemprende*. (s.f.). Obtenido de Ecoemprende: <https://www.ecoemprende.com/habilidades-directivas-fundamentales/>
- Empresa, C. T. (12 de Junio de 2022). *Youtube*. Obtenido de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=M50qKzEFC0w>
- Greybe, C., Chatrath, N., Hoyt, J., Menkes, J., Wanca-Thibault, M., Wiseman, T., . . . Smeeke, F. (21 de Julio de 2023). *DRH GLOBAL*. Obtenido de DRH GLOBAL: <https://www.dhrglobal.com/insights/embracing-the-future-leadership-shaping-in-the-modern-workplace/>
- Mayab, A. (s.f.). *Blog de Posgrado*. Obtenido de <https://merida.anahuac.mx/posgrado/blog/habilidades-directivas>
- Ortiz, P. (s.f.). *EDEM*. Obtenido de EDEM: <https://edem.eu/las-habilidades-directivas-fundamentales-para-la-gestion-de-empresas/>
- Ramírez-Rojas, J. I. (Abril de 2018). *Scielo*. Obtenido de Scielo: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2521-27372018000100004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2521-27372018000100004&script=sci_arttext)
- Riesco, S. (2 de Junio de 2022). *mastermania.com*. Obtenido de mastermania.com: [https://www.mastermania.com/noticias\\_masters/que-son-las-habilidades-directivas-y-por-que-son-importantes-org-7315.html](https://www.mastermania.com/noticias_masters/que-son-las-habilidades-directivas-y-por-que-son-importantes-org-7315.html)
- Torres, B. E. (2002). Habilidades Directivas. En B. E. Torres, *Habilidades Directivas* (Segunda ed., pág. 278). México D. F.: McGraw-Hill. Obtenido de

<https://ia802904.us.archive.org/26/items/LibroHabilidadesDirectivas/libro%20habilidades%20directivas.pdf>

UPN. (27 de Set. de 2021). *UPN-Universidad Privada del Norte*. Obtenido de UPN-Universidad Privada del Norte:  
<https://blogs.upn.edu.pe/posgrado/2021/09/27/que-son-las-habilidades-directivas-y-cual-es-su-importancia/>