

Perfil idóneo en habilidades gerenciales para los gerentes de producción del sector manufacturero

Ideal Profile in Management Skills for Production Managers in the Manufacturing Sector

DOI: <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.35.12173>

Resumen

El presente estudio se centra en la importancia de las habilidades gerenciales en las empresas modernas, especialmente en el sector manufacturero, destacando su influencia en la innovación y el desarrollo. El objetivo del trabajo de investigación es construir un perfil idóneo para gerentes de producción, con base en la teoría de habilidades gerenciales de Robert Katz. La investigación desglosa estas habilidades en subfactores e indicadores específicos, validando la importancia de manejar habilidades conceptuales, técnicas y humanas, según el nivel de gerencia. Las habilidades técnicas abarcan la administración de producción, el control de calidad y la seguridad industrial; las humanas, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y el liderazgo, y las conceptuales, un enfoque sistémico, la globalización y técnicas avanzadas de administración. Este trabajo identificó la capacitación como un mecanismo clave para mejorar las capacidades gerenciales, contribuyendo al desarrollo competitivo y sirviendo también como base para rediseñar los programas de estudios de ingeniería industrial, dando respuesta a las exigencias de un mercado altamente enfocado en la administración humana y respaldado por tendencias tecnológicas.

Palabras claves: Gerencia de Producción, Competencia Gerencial, Perfil Idóneo, Industria de Manufactura, Talento Humano.

Abstract

This study focuses on the importance of managerial skills in modern companies, especially in the manufacturing sector, and highlights their influence on innovation and development. The objective was to construct an ideal profile for production managers based on Robert Katz's theory of managerial skills. The research breaks down these skills into specific sub-factors and indicators, validating the importance of managing conceptual, technical, and human skills according to the level of management. Technical skills include production management, quality control, and industrial safety; human skills encompass teamwork, effective communication, and leadership; and conceptual skills involve a systemic approach, globalization, and advanced management techniques. The study identified training as a key mechanism to improve managerial capacities, contributing to competitive development and also serving as a basis for redesigning Industrial Engineering study programs to meet the demands of a market highly focused on human management and supported by technological trends.

Keywords: Production Management, Management Competence, Suitable Profile, Manufacturing Industry, Human Talent.

Álvaro Jr. Caicedo Rolón 

PhD en Ingeniería
Universidad Francisco de Paula Santander
Correo: alvarojuniorcr@ufps.edu.co

Wlamyr Palacios Alvarado 

PhD en Ciencias Gerenciales
Universidad Francisco de Paula Santander
Correo: wlamyrpalacios@ufps.edu.co

Como citar: Caicedo Rolón, A. & Palacios Alvarado, W. (2024). Perfil Idóneo en Habilidades Gerenciales para los Gerentes de Producción del Sector Manufacturero. *Dictamen Libre*, (35: julio-diciembre). pp. 117-133. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.35.12173>

Licencia Creative Commons
Atribución-CompartirIgual
4.0 Internacional



RECIBIDO

10 de febrero de 2024

ACEPTADO

23 de marzo de 2024



INTRODUCCIÓN

El concepto de gerencia es de amplio estudio en la actualidad, debido a la multiplicidad de interpretaciones y entornos en los que se desarrollan las organizaciones y sus líderes empresariales. Según González et al. (2019), la gerencia es una herramienta que se implementa en la planificación de objetivos y estrategias dentro de una empresa, busca responder a las demandas del contexto inmediato y futuro. Por su parte, Moreno et al. (2016) hacen referencia a la gerencia como un estilo de dirección y de organización del trabajo, útil por su flexibilidad para alinearse con las estrategias de la compañía y cuya prioridad es cumplir los objetivos propuestos.

Es decir, la gerencia surge de la responsabilidad de iniciar, apoyar y finalizar un plan de mejora dentro de la empresa (Pérez de Maldonado et al., 2006). Como elemento esencial de cualquier compañía, el gerente se destaca por su capacidad para liderar y dirigir equipos de trabajo, así como por su desarrollo creativo y la generación de estrategias que promuevan la sostenibilidad financiera a largo plazo (Barraza, 2019).

En este sentido, mediante la dirección empresarial, el gerente es el encargado de la planeación, organización y control de la empresa (Vilcarromero-Ruiz, 2017). Existen diversos tipos de gerente, de acuerdo con el nivel y el alcance de las actividades que realizan. Los gerentes de primera línea (supervisores) son los responsables del trabajo de quienes ocupan el nivel más bajo en la organización. Los gerentes medios dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y, en ocasiones, de los empleados de operaciones. Por su parte, la alta gerencia (ejecutivos) es la responsable de administrar toda la organización.

Por esta razón, la gerencia y su líder (gerente) desempeñan un papel crucial en la organización de los procesos productivos y administrativos que optimizan el éxito empresarial. Como parte primordial de su función institucional se encuentran las habilidades gerenciales, definidas por Artieda et al., (2021) como las capacidades, conocimientos y habilidades

interespecíficas de los directivos o altos cargos de las organizaciones, las cuales mejoran el desempeño de las actividades dentro de la empresa y sus resultados.

Villanueva, Vera & Intriago, (2020) resumen las habilidades gerenciales como la destreza de tener responsabilidad con las metas de la empresa, es decir, la administración de recursos, la toma de decisiones y la dirección de equipos de trabajo es una labor constante para garantizar el logro de los objetivos trazados.

Robbins (2004), Chiavenato (2000) y Hellriegel et al. (1999) mencionan las habilidades gerenciales que necesitan los gerentes para lograr con éxito sus metas, cuyo enfoque general se ha basado en el aporte hecho por Katz (1955), quien identificó tres habilidades esenciales del gerente: la técnica, la humana y la conceptual. La habilidad técnica implica comprensión, conocimiento y habilidad en un tipo específico de actividad, particularmente los métodos involucrados, los procesos, los procedimientos o las técnicas. En la habilidad humana el ejecutivo se encarga de trabajar eficazmente como un miembro de grupo y construir el esfuerzo cooperativo. Finalmente, la habilidad conceptual involucra la capacidad de ver la empresa en conjunto, incluyendo el reconocimiento de varias funciones dependientes entre sí y la forma como el cambio en cualquier parte afecta a las otras.

Para la gerencia basada en objetivos, ampliamente desarrollada en las organizaciones actuales, la visión de Katz se ve complementada por la postura de innovación, adaptabilidad y liderazgo de Gary Hamel, que se alinea con las elevadas capacidades de creatividad y cambio constante. Así mismo, se complementa con el enfoque holístico de Linda Hill y Kent Lineback, quienes proponen una estructura de gestión gerencial basada en redes grupales que responden a la importancia de la triada de habilidades de Katz. Esta perspectiva se enlaza con la necesidad gerencial de concebir dimensiones más allá de las habilidades individuales, incorporando la dinámica interpersonal y la información para la toma de decisiones del trabajo gerencial, como lo describe Henry Mintzberg.



En el perfil idóneo del gerente y de los altos cargos empresariales no solo se debe destacar un gran dominio de las habilidades gerenciales fundamentales, sino contar con destrezas y aptitudes que le permitan responder eficientemente ante la evolución del mundo empresarial, con el propósito de materializar los esfuerzos en resultados rentables (Benítez-Moncada & Panchi-Castro, 2019). La gerencia moderna requiere habilidades cognitivas que le permitan al líder empresarial tener razonamiento crítico, entre dichas habilidades se destacan la comunicación efectiva, la inteligencia emocional y la toma de decisiones (Herrera-Maldonado, 2020).

Sin embargo, la actual gerencia moderna carece de habilidades blandas y en el talento humano de las organizaciones se presentan diversas problemáticas que disminuyen la productividad, la competitividad y el rendimiento de la empresa. Tal es el caso de la alta rotación de empleados, debido al ambiente laboral desfavorable, a la deficiente remuneración salarial y de reconocimiento, así como a problemas en el liderazgo, que implica la insatisfacción laboral y su posterior deserción.

Lara-Quintero et al. (2019) sostienen que en la actualidad se percibe con mayor importancia el "salario emocional", debido a la satisfacción y motivación que trae consigo el ser reconocido como un buen empleado, además de reducir el choque emocional de sentirse infravalorado. Por esta razón, es indispensable que la dirigencia de un grupo de trabajo, o en general de una compañía, tenga las características de talento humano necesarias para fomentar un ambiente laboral sano, que motive el mejoramiento continuo de los procesos productivos. No obstante, como lo concluye Martínez (2021), debe tenerse en cuenta que las causas de la rotación laboral no son del todo provenientes de una mala organización o dirigencia, pues existen razones externas como la competitividad del mercado, las expectativas personales o la economía fluctuante de la región o el país.

Entre los atributos o requerimientos esenciales de un gerente se pueden destacar los siguientes: habilidad

gerencial, habilidad comunicacional, habilidad técnica y conocimiento, alta motivación y bilingüismo. Los atributos importantes son: adaptarse a circunstancias cambiantes, creatividad, facilidad para trabajar en equipo. Los atributos deseables: proactividad, experiencia, responsabilidad y compromiso (Murriel, 2021).

Así mismo, Suriaga y Gamnoa (2019) concluyeron en su análisis documental que en la actualidad tiene igual, o incluso mayor peso en la influencia del éxito organizacional, la calidad de las habilidades gerenciales que el nivel académico del gerente. Puntualizando que no se trata solo de contar con gran experiencia y preparación teórica sino tener capacidad para adaptarse y resolver de manera inteligente situaciones complejas.

El propósito de esta investigación consistió en establecer un perfil idóneo en habilidades gerenciales, para los gerentes de producción del sector manufacturero, con el fin de definir las habilidades requeridas para desempeñar estos cargos de manera efectiva; además, que permita realizar procesos de selección, capacitación, promoción y evaluación de los administradores de la producción.

MATERIALES Y MÉTODOS

Esta investigación es de tipo sistemático y se orienta en etapas definidas para garantizar la legitimidad y confiabilidad de los resultados. Estas fases se dividen en planificación, recopilación de información, análisis e interpretación y presentación de evidencias (Sampieri et al., 2014), dado que se busca contextualizar la importancia de las habilidades gerenciales al interior de las compañías. Se hizo una consulta sistemática en bases de datos como Science direct, Google Académico, Scielo, en estudios especializados y en revistas científicas. Se describieron y analizaron de manera documental las habilidades gerenciales propuestas por Robert Katz.

El presente artículo establece el perfil idóneo en habilidades gerenciales para los gerentes de producción del sector manufacturero, basándose principalmente en la teoría de habilidades gerenciales para la



administración efectiva de Robert Katz. Mediante un proceso sistemático de indagación, recuperación, selección y análisis de investigaciones previas en la bibliografía, se logró desagregar cada una de las habilidades técnicas, humanas y conceptuales en subfactores y capacidades.

Codina (1999) asegura que para identificar las habilidades que requiere un directivo para un trabajo efectivo se puede acudir a tres fuentes: las respuestas a la pregunta ¿qué hacen los directivos?, las recomendaciones que hacen sobre esto los especialistas y lo que opinan los propios directivos sobre las habilidades que deberían tener para ser efectivos. En este estudio se abordó la segunda fuente, consultando lo que recomiendan los especialistas y estudiosos de estas cuestiones (investigadores, consultores, profesores). Dicho perfil lo validó Segura (2008), experto en el sector cerámico, quien respondió a la pregunta: ¿qué habilidades considera que deben tener los gerentes de producción del sector cerámico, para desempeñarse efectivamente en su cargo? Según Segura, son: comunicación (capacidad de escucha, comunicación eficiente, manejo de tecnologías de información), planeación y administración (gestión del tiempo, gestión de proyectos, uso de tecnologías informáticas, toma de decisiones, capacidad de

análisis, manejo de indicadores, orientación al logro y cumplimiento de objetivos y metas) y manejo del recurso humano (liderazgo, motivación, trabajo en equipo, construcción de indicadores).

RESULTADOS

Katz (1955) manifiesta que “la administración exitosa parece descansar en tres habilidades básicas: técnica, humana y conceptual” (p.34). A continuación, se muestran los resultados obtenidos por cada habilidad gerencial (tabla 1).

Se presenta el perfil de habilidades técnicas definido para los gerentes de producción del sector manufacturero. A través de la administración de la producción, se enfocan los esfuerzos empresariales en planificar, organizar y controlar los procesos productivos, con el objetivo de mejorar la calidad de las operaciones y el producto final. La importancia de esta habilidad radica en la eficiencia, efectividad y economía que aporta a la dirigencia empresarial. La herramienta fundamental para una buena administración es el plan de negocios, que actúa como guía para el monitoreo y evaluación de los ciclos productivos, además de permitir el seguimiento de la inversión, los equipos y el personal (Casco et al., 2017).

Tabla 1. Habilidades técnicas para los gerentes de producción del sector manufacturero

Factores	Subfactor	Indicadores
Habilidad técnica	Administración de la producción	Capacidad de planificación
		Capacidad de programación
		Capacidad de control
		Capacidad para el manejo de inventario
	Producto terminado	Capacidad para evaluar
		Capacidad de mejoramiento
	Proceso productivo	Capacidad para evaluar
		Manejo de tecnología
		Capacidad de coordinación
		Capacidad de control
	Control de calidad	Capacidad de control



Factores	Subfactor	Indicadores
	Seguridad industrial	Uso de técnicas
		Manejo de las condiciones seguras de trabajo
		Manejo de las prácticas seguras de trabajo
		Capacidad para atender de emergencias

Fuente: adaptado de Corrales et al. (2017).

Por esta razón, a partir de la planeación, la administración empresarial se ha sofisticado exponencialmente debido a los avances en tecnología y marketing digital. Corrales et al. (2017) mencionan que los canales digitales permiten un seguimiento constante, preciso y actualizado del retorno de la inversión (ROI). Concluyen que el uso de estas tecnologías converge en un sistema integral que facilita la dirección de múltiples departamentos como el administrativo, producción, mercadeo y ventas. La adecuada administración de recursos y la actualización de métodos pueden mejorar la capacidad de programación, control y manejo de inventarios en una empresa (tabla 1).

Para asegurar el éxito de la planeación en todos los niveles y áreas de la organización es imprescindible realizar un análisis técnico adecuado. Este análisis resulta en un producto final de excelente calidad, gracias a la gestión eficiente del gerente de producción, quien aplica métodos, procesos, técnicas y herramientas efectivas. Un ejemplo de la importancia de una buena planificación es la metodología 5's (figura 1). Zubia-Flores et al. (2018) dicen que esta estrategia es una forma eficiente y de bajo costo que brinda beneficios como el trabajo en equipo, el aumento de la productividad, la limpieza del área de trabajo y un ambiente armonioso.



Figura 1. Ejemplo de gráfica.

Fuente: adaptado de Zubia-Flores et al. (2018).

Antes de llevar a cabo una planificación adecuada es necesario contar con una estructura bien definida, debido a la importancia de tener procesos productivos organizados. Según Gamarra-Díaz (2017), el capital humano es el recurso más valioso, ya que al ser un recurso inteligente puede dar vida y movimiento a los procesos productivos. Rojas (2019) apoya esta idea, argumentando que el ambiente organizacional ya no percibe a los trabajadores como meros objetos de los procesos productivos, sino como una parte fundamental de la maquinaria empresarial, con aspiraciones y deseos de crecimiento.

El recurso humano se integra con la tecnología de la planificación y el control de la producción, combinando flujos físicos e información para administrar los sistemas de producción. Sus funciones principales son establecer metas coherentes con las de la organización, así como medir y gestionar las desviaciones. La meta es mejorar el sistema en su conjunto y no solo de un elemento individual. Los gerentes de producción deben ser versados en diversas tecnologías y capaces de manejar sistemas de información y soportes complejos para fortalecer integralmente los procesos productivos.



En este sentido, para garantizar una adecuada administración de la información y soporte a los sistemas es coherente implementar controles. Besterfield (2019) define el control de calidad como el uso de técnicas para controlar, evaluar y mejorar la calidad de un producto o servicio. Una técnica sugerida es el análisis estadístico, que tiene como objetivo estandarizar parámetros de calidad mediante programación informática. Entre sus ventajas se encuentran la eliminación de cálculos manuales, la optimización de los tiempos de análisis y la facilidad de interpretación. Rodríguez-Balza (2019) menciona el muestreo probabilístico como una forma eficiente de detectar defectos en los estándares de calidad, midiendo la correlación entre los cambios en la calidad y los desajustes de la maquinaria en relación con el tiempo de uso. Por tanto, el uso de técnicas avanzadas, como el análisis estadístico y el muestreo probabilístico, es crucial para el control gerencial, gracias a que permiten estandarizar parámetros de calidad, optimizar tiempos de análisis y detectar defectos de manera eficiente, lo cual contribuye significativamente a la mejora continua de productos y servicios.

Aunque los controles de calidad pueden mejorar la gestión, es fundamental garantizar la integridad física y mental de los empleados para evitar el fracaso en la implementación de los sistemas de gestión. Por ello, es necesario realizar análisis periódicos del entorno. Hernández et al. (2018) aseguran que estos estudios mejoran la eficiencia y productividad si se identifican adecuadamente las debilidades y oportunidades en la cadena de producción, salvaguardando el capital humano como ejecutor de las metas trazadas.

Cuando en el diagnóstico de los sistemas se identifiquen debilidades, el primer paso para mejorar las fallas operacionales es definir el mapa de causación, que ayuda a identificar las medidas necesarias para lograr una gestión avanzada de calidad y mejora continua, basándose en datos reales. Posteriormente, se podrán establecer objetivos de mejora basados en la capacidad para atender emergencias, ya sean de riesgos laborales o defectos en la producción. Es fundamental que

todos estos programas de mejora y reacción estén fundamentados en las normativas aplicables, asegurando un cumplimiento legal y seguro.

En resumen, la habilidad técnica proporciona herramientas sólidas para el crecimiento y desarrollo de la empresa, permitiendo enfrentar de manera objetiva y eficaz las oportunidades de mejora, sin ignorar el capital humano, intelectual, financiero y físico.

Con respecto a la habilidad humana, Katz (1955) la define como la capacidad del ejecutivo para trabajar eficazmente como miembro de un grupo y fomentar el esfuerzo cooperativo. Esta habilidad se demuestra en la forma como el individuo percibe y reconoce las percepciones de sus superiores, colegas del mismo nivel jerárquico y subordinados, y cómo actúa en consecuencia.

Según Hellriegel et al. (2002), esta habilidad en el gerente estratégico puede comprenderse mejor a través del Modelo de Competencias Gerenciales, que incluye una serie de habilidades necesarias para que un gerente sea eficaz en diversas labores y entornos organizacionales. Estas competencias son aplicables a cualquier organización (tabla 2).

La aplicación de este modelo, junto con herramientas estadísticas en investigaciones posteriores y en sinergia con esta investigación, ha demostrado ser eficiente al analizar la influencia de los subfactores de la habilidad humana sobre los resultados gerenciales. Ccorisapra-Quintana (2019) lo demostró a través de una investigación descriptiva, utilizando la prueba de correlación de Spearman para evaluar la relación entre las habilidades técnicas, humanas y el conocimiento del emprendedor en pequeñas empresas manufactureras. Los resultados mostraron un coeficiente de correlación de $r=0.713$, indicando una alta relación entre habilidades gerenciales y éxito empresarial. Específicamente, las habilidades humanas influyen de manera significativa en el cumplimiento de objetivos empresariales, con un índice de correlación $r=0.631$.



Tabla 2. Tabla ejemplo

Factores	Subfactor	Indicadores
Habilidad humana	Trabajo en equipo	Capacidad de planeación de equipos
		Habilidad para crear un entorno de apoyo
		Capacidad de manejo de la dinámica de equipos
	Comunicación	Uso de la comunicación formal
		Habilidades de negociación
	Liderazgo	Capacidad para motivar
		Capacidad para relacionarse

Fuente: adaptado de Hellriegel et al. (2002).

Por lo tanto, se puede afirmar que las habilidades gerenciales con un enfoque humano son cruciales para el éxito de una empresa, especialmente en el sector manufacturero, en el que la comunicación, la colaboración y la coordinación son esenciales para cumplir los objetivos. Según la información recopilada, los indicadores más importantes de esta habilidad blanda son: liderazgo, comunicación asertiva y trabajo en equipo. Un gerente con habilidades interpersonales inspira a los empleados a luchar por las metas empresariales. La comunicación asertiva mejora la resolución de conflictos y preserva un buen ambiente laboral, mientras que el trabajo en equipo asegura una producción armoniosa y coordinada, esencial para productos y servicios de calidad.

Mientras el trabajo en equipo, la comunicación y el liderazgo ofrecen beneficios a la gerencia de producción, es importante identificar las causas que generan efectos negativos, para así evitarlas

o mitigarlas en las organizaciones manufactureras. Díaz-Ortiz y Porras-Hurtado (2022) identificaron factores de insatisfacción en empresas manufactureras que afectan el clima laboral. Como se muestra a continuación (figura 2), muchas de estas causas están relacionadas con la falta de habilidades humanas más que con la falta de tecnificación.

La comunicación deficiente, el desinterés, las malas condiciones ambientales, el estrés laboral y la desmotivación son competencias que deben fortalecerse desde la gerencia y recursos humanos para mejorar la cultura organizacional. Es imperativo que los gerentes aborden estas situaciones adversas y utilicen técnicas de integración como talleres, actividades extralaborales e incentivos para motivar a los empleados. Además, es necesario que los líderes evalúen constantemente la convivencia laboral para ajustar sus estrategias de liderazgo.



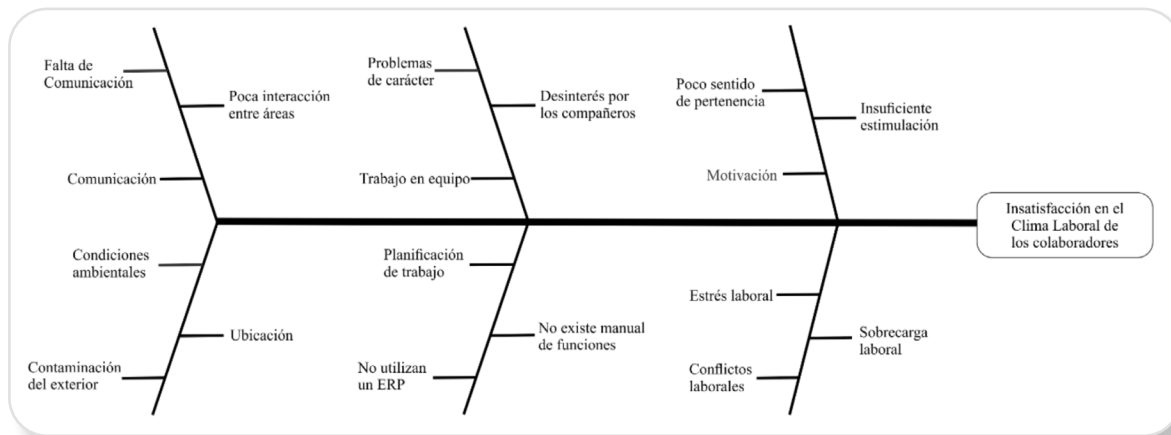


Figura 2. Esquematación de las causas de insatisfacción en el clima laboral.

Fuente: adaptado de Díaz-Ortiz y Porras-Hurtado, (2022).

Por esta razón, Katz (1955) sostiene que el desarrollo ejecutivo para la integración de acciones correctivas en la habilidad humana requiere cualidades basadas en un valor fundamental como el respeto. Katz (1989) considera que para influir y lograr la satisfacción laboral en cualquier conducta que afecta a otra conducta, estado psicológico u otra condición se necesita un líder efectivo que confíe más en el poder referente (relaciones de respeto y afecto) que en el poder legítimo y de sanciones.

En ese sentido, la habilidad humana está intrínsecamente relacionada con el trabajo de personas. Por esto, Katz considera esencial que el liderazgo organizacional aumente su influencia más allá de la mera obediencia mecánica a órdenes rutinarias, destacando la importancia de la persuasión, el calor humano y el contacto interpersonal como elementos fundamentales para el liderazgo efectivo.

De modo apuesto a la habilidad técnica y humana, para Katz (1955) la habilidad conceptual involucra la capacidad de ver la empresa como un todo, reconociendo la forma como las diversas funciones organizacionales están interrelacionadas y cómo los cambios en una parte pueden afectar a las demás. Esta habilidad permite a los administradores actuar en pro del bienestar de toda la organización (. tabla 3).

La visión global de la organización, de acuerdo con Pantoja-Aguilar y Garza-Treviño (2019), puede concebirse como un enfoque sistémico que ha evolucionado a partir de la teoría administrativa y que adopta una perspectiva holística. Esto implica considerar los elementos de la administración como un sistema complejo e interdependiente que guía a las empresas hacia el futuro.

Según Taípe-Castro (2022), este enfoque busca pensar en el sistema como un todo, sin desarticular sus partes. Ropa-Carrión y Alama-Flores (2022) lo describen como una dinámica que en la gestión empresarial se traduce en estrategias para posicionar a la organización en un entorno competitivo. Katz (1989) también señala que las organizaciones sociales son sistemas abiertos, puesto que implican transacciones entre la organización y su entorno, mediante el insumo de energías y la conversión del resultado en insumo energético adicional.

En la visión global de la organización surge un elemento clave de la gestión: el aspecto financiero. El capital actúa como un catalizador de la holística empresarial, se destaca por su importancia en la globalización financiera. Frenkel (2020) señala que la globalización financiera consta de dos dimensiones: las crecientes transacciones financieras y las reformas legales que han permitido la expansión de los



mercados financieros. Así, la habilidad conceptual normalmente globalizada implica la desaparición de las fronteras internacionales para integrar comercios, flujos financieros, personas y conocimientos (Fanjul, 2020). Esta convergencia transforma la economía,

la cultura, la política y la sociedad, diversificando las cadenas de suministro, los bienes y servicios, la tecnología y el capital humano a través del comercio internacional, la inversión y el flujo de información.

Tabla 3. Habilidades conceptuales para los gerentes de producción del sector manufacturero

Factores	Subfactor	Indicadores
Habilidad humana	Enfoque sistémico	Capacidad de ver la empresa en conjunto.
		Nivel de interdependencia
		Nivel de intercambio con el ambiente
	Globalización	Nivel de comprensión cultural
	Administración	Capacidad de recopilación de información
		Capacidad de análisis de información
		Habilidad para resolución de problemas
		Habilidad para la planeación de proyectos
		Capacidad de organización de proyectos
	Acción estratégica	Capacidad de seguimiento de la industria
		Capacidad para comprender la organización
		Capacidad de adoptar acciones estratégicas
	Toma de decisiones	Grado de objetividad
		Capacidad para tomar decisiones
	Creatividad	Habilidades de pensamiento creativo

Fuente: adaptado de Ropa-Carrión & Alama-Flores (2022).

Además de la globalización, es importante abordar la administración en términos de la habilidad conceptual. De acuerdo con Cárdenas et al. (2020), “la administración se trata de la dirección racional de una organización mediante la planeación, dirección y control de actividades y recursos que aumentan la productividad”. La herramienta fundamental en este contexto es el clima organizacional (CLIO), que permite al gerente dirigir con visión y tomar decisiones enfocadas en la productividad. Massuh et al. (2019) señalan que “un mal CLIO puede resultar en una disminución de la productividad, alta rotación y ausentismo, mientras que un buen CLIO conduce a alta productividad, logro de metas, innovación y satisfacción.”

Al analizar lo conceptual, se puede vislumbrar un escenario que administra el ideario organizacional en función de la habilidad humana. Según Noriega et al. (2018), esta noción potencia la acción estratégica como una herramienta esencial del éxito empresarial, facilitando la planificación de objetivos a largo plazo y proporcionando una guía para gerentes y empleados sobre la articulación de roles en cada departamento. Esto quiere decir que la sinergia se promueve a través de la acción estratégica, coordinando todas las partes para fortalecer el rendimiento y sobresalir en la competencia de mercados.

Para Katz (1955), no solo la coordinación eficaz de las partes del negocio depende de la habilidad conceptual de los administradores, sino también la



dirección y el rumbo de la organización. Hellriegel et al. (2002) incluyen en su Modelo de Competencias Gerenciales una serie de habilidades que debe desarrollar un gerente para ser eficaz en diversas labores y entornos organizacionales. Estas competencias son:

- (a) Competencia para la globalización, que incluye conocimientos, comprensión, apertura y sensibilidad culturales, y fluidez en más de un idioma.
- (b) Competencia para la planeación y administración, que abarca la recopilación y análisis de información, resolución de problemas, planeación y organización de proyectos, administración del tiempo, presupuestos y finanzas.
- (c) Competencia de acción estratégica, que implica entender la industria, la organización y adoptar acciones estratégicas.

En consonancia con estas competencias, Katz (1955) sostiene que "El éxito de cualquier decisión depende de la habilidad conceptual de las personas que toman la decisión y de aquellos que la ponen en acción" (p. 36). Esto significa que la acción estratégica y las competencias mencionadas, por sí solas no tienen un impacto significativo en la habilidad gerencial. Por esta razón, la toma de decisiones es la fuerza que rompe la tensión estática de un sistema conceptual, otorgándole el sentido con el que ha sido planeado. De acuerdo con Daft (2000), la toma de decisiones es el proceso de identificar y resolver problemas. Este proceso puede abordarse desde dos enfoques: el racional, que enfatiza la necesidad de un análisis sistemático del problema, seguido de una elección e implementación lógica y secuencial, y la perspectiva de la racionalidad limitada, que se asocia a menudo con procesos de decisiones intuitivas. Estas decisiones se basan en la experiencia y el criterio más que en una lógica secuencial o un razonamiento explícito. Cabe destacar que la intuición no es arbitraria ni irracional, puesto que se fundamenta en años de práctica y experiencia acumulada en el subconsciente.

Cuando hablamos de la toma de decisiones empresariales aplicadas al sector manufacturero, o

cualquier otro sector, bajo el enfoque de la habilidad conceptual, no se debe ignorar el sistema político. Katz (1989) sugiere que las decisiones políticas no pueden basarse únicamente en teorías abstractas, un enfoque que puede ser respaldado por varias corrientes filosóficas. Desde el pragmatismo, autores como Charles Sanders Peirce, William James y John Dewey destacan que el valor de una idea radica en su efectividad práctica y en la capacidad para producir resultados útiles en la realidad. En esta línea, Katz subraya la importancia de considerar los resultados prácticos al tomar decisiones políticas. Así mismo, el realismo político sugiere que estas deben formularse con una comprensión clara en lugar de depender de ideales teóricos, lo cual es coherente con el de Niccolò Machiavelli y Carl Schmitt, quienes enfatizan la necesidad de basar las decisiones en las realidades del poder y las circunstancias concretas. El empirismo, representado por John Locke, George Berkeley y David Hume, subraya la relevancia de la experiencia y la evidencia empírica en la formación del conocimiento y la toma de decisiones. Katz aboga por una toma de decisiones basada en la observación y la experiencia, en lugar de apoyarse exclusivamente en teorías preconcebidas.

En conjunto, estas corrientes filosóficas respaldan la visión de Katz de que las teorías por sí solas no son suficientes para guiar políticas efectivas, es necesario priorizar la práctica y la evidencia empírica. Esta tendencia se acentúa cuando quienes toman las decisiones carecen de experiencia y comprensión psicológica en el área de aplicación. Krajewski y Ritzman (2000) exponen que los gerentes de operaciones enfrentan diversos tipos de decisiones, ya sea individualmente o en colaboración con otras personas. Estas decisiones pueden dividirse en cinco categorías: selección de estrategias, procesos, calidad, capacidad, localización y distribución.

Para una correcta toma de decisiones en las cinco esferas citadas, la creatividad es esencial. Esta capacidad permite al ser humano transformar su entorno mediante iniciativas originales, innovadoras y poco comunes (Fernández-Díaz et al., 2019). La creatividad es crucial, no solo en las artes y la expresión artística,



sino también en las ciencias, los negocios y otras facetas de la vida. Gracias a la creatividad se pueden superar desafíos, desarrollar productos y servicios innovadores, y detectar oportunidades en situaciones de cambio e incertidumbre.

En función de lo planteado, Robbins (2004) afirma que “quien toma decisiones racionales necesita creatividad, es decir, la capacidad de concebir ideas nuevas y útiles” (p. 133). Estas ideas deben ser distintas de lo que ya se ha hecho antes, pero también deben ser apropiadas para el problema o la oportunidad que se presenta. Autores como Chiavenato (2002) entienden la creatividad como la “aplicación del ingenio y la imaginación para proporcionar una nueva idea, un enfoque diferente o una nueva solución a un problema” (p. 329).

En la actualidad, la habilidad del ingenio para estimular la creatividad y tolerar los errores es una de las responsabilidades gerenciales más importantes, dado que quien se equivoca puede acertar con mayor rapidez. La creatividad puede ser una cuestión de habilidad, talento o personalidad. Sin embargo, si no se hace un esfuerzo para desarrollar esta habilidad, puede quedar limitada al talento o personalidad innatos y la creatividad se delega a otros.

Finalmente, Robbins (2004) expone que las habilidades conceptuales deben ser creativas, ya que incluyen características de personalidad asociadas con el pensamiento, la capacidad de hacer analogías y el talento para ver lo familiar desde una nueva perspectiva. Esta capacidad creativa se puede entender como la conciencia de la dirección en la que, mediante rasgos individuales y dentro de una red colectiva, se vincula a la generación de ideas innovadoras. Entre estos rasgos se encuentran la inteligencia, la independencia, la confianza, la disposición a correr riesgos, el locus de control interno, la tolerancia a la ambigüedad y la perseverancia ante la frustración. Estos rasgos pueden impactar significativamente la habilidad gerencial, influyendo en el éxito o fracaso empresarial.

DISCUSIÓN

Las habilidades técnicas son tan difíciles de adquirir como las habilidades blandas, gracias a que ambas dependen de la experiencia laboral, lo que puede ser una limitante para definir un perfil idóneo (Novella et al., 2019). Esta interpretación se puede ver contrastada a través de análisis cualitativos en los que se ha encontrado que los empleados perciben que el gerente debe poseer habilidades técnicas para interactuar de manera más eficiente con los grupos de trabajo (González et al., 2021). Entre los indicadores más importantes de la habilidad técnica se pueden mencionar el manejo de software para optimizar el aprendizaje y la recopilación de información, el uso de medios virtuales como redes sociales y el buen conocimiento de herramientas digitales.

Estos indicadores, junto con la experiencia, permiten formar una perspectiva sobre los requisitos gerenciales en el sector manufacturero. Sin embargo, es fundamental reconocer que las habilidades, talentos y conocimientos de los empleados son cruciales para el desarrollo competitivo de la empresa. Estos factores dependen de la capacidad de atraer talento externo y de la habilidad del corporativo para instruir adecuadamente a sus empleados. En este contexto, el capital humano es lo más valioso, debido a su capacidad para manejar la información, utilizar métodos y comprender los procesos. Además, se destaca la importancia de mejorar el vínculo entre la persona y la organización para aumentar la calidad, la cohesión y la coordinación de los equipos de trabajo (Palacios et al., 2018).

Esto coincide con lo reportado por Reyes-Agurto (2018), quien mediante un análisis estadístico, utilizando el coeficiente Rho de Spearman ($r = 0.733$), demostró una relación directa y significativa entre las habilidades humanas y el desempeño de los empleados. De igual forma, el trabajo de Quero (2020) destaca la importancia de la cultura organizacional como un factor determinante del éxito o fracaso empresarial, mencionando como habilidades fundamentales el liderazgo positivo, la comunicación asertiva y el buen manejo de las relaciones personales.



En cuanto a las habilidades técnicas y humanas, es evidente su importancia para la toma de decisiones acertadas por parte del gerente. En contraste con esta perspectiva y los resultados previamente mencionados, Lagos-Chávez (2018) presenta una visión diferente sobre la influencia de las habilidades conceptuales en la dirección estratégica. En su estudio encontró una correlación negativa moderada ($r = 0.457$) entre la capacidad conceptual de una empresa y la toma de decisiones. Este autor concluye que las decisiones dependen en gran medida del gerente, lo que limita la generalización de la relevancia de las habilidades conceptuales de una organización, especialmente cuando las decisiones se basan en la capacidad analítica de una sola persona o de un pequeño grupo. Lo cual es coherente a una cosmovisión holística entre los diferentes niveles de la red colectiva que integran lo técnico y humano, dado que su centralización ha demostrado no ser efectiva.

En relación con la idea anterior, la habilidad conceptual no solo resulta ineficaz en cuanto a los efectos de la decisión si se considera de manera individualizada en el gerente, sino que también está influenciada por el sesgo de género del gerente. Araújo et al. (2020) demostraron que en el contexto de una empresa manufacturera las mujeres en cargos gerenciales tienden a tener un excelente manejo de habilidades conceptuales. Esta habilidad se combina eficazmente con las habilidades interpersonales, lo que les permite adaptarse bien a un entorno organizacional cambiante y proponer soluciones creativas. Según el estudio, el uso de buenas habilidades gerenciales mejora el cumplimiento de los objetivos empresariales, fomenta una actitud proactiva hacia el trabajo en equipo y aumenta la efectividad del personal. En resumen, para alcanzar el éxito gerencial es crucial considerar un enfoque descentralizado y basado en políticas colectivas, guiado por una conceptualización del liderazgo consciente.

En función de lo planteado, la habilidad conceptual tiene un impacto significativo en el perfil gerencial, según el nivel de la estructura administrativa. Como se observó, sus efectos son limitados si se concentran en un nivel específico, en comparación con la meta global

de la organización. Ponluisa-Solinas (2018) sostiene que "Las habilidades conceptuales son vitales para los altos directivos, menos importantes para los gerentes de nivel medio y no son necesarias para los gerentes de primer nivel". A medida que se asciende en la jerarquía gerencial, el manejo de estas habilidades se vuelve más necesario. La toma de decisiones acertadas y, a menudo, complejas requiere un gerente con capacidad de análisis, comunicación en otros idiomas, habilidades de negociación, planificación, gestión y, sobre todo, liderazgo.

Al condensar la información hasta este punto, se puede analizar que las investigaciones recopiladas en el presente estudio demuestran que, en términos conceptuales, existe una relación directa entre la eficiencia de una empresa y sus habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Del mismo modo, se hace énfasis en el papel del gerente en la identificación oportuna de oportunidades de mejora, convirtiéndolas en fortalezas institucionales.

Se destaca la investigación de García-Ramírez (2020), quien midió el impacto de la automatización en una organización del sector manufacturero en Medellín, encontrando múltiples ventajas en la aplicación de esta herramienta y en el manejo de habilidades técnicas, humanas y conceptuales dentro de la empresa. El estudio resalta, en primer lugar, la optimización resultante del uso de tecnologías de vanguardia, recomendando previamente la capacitación del personal para adaptarse a estas nuevas herramientas y evitar ser reemplazados por la tecnología, y las modificaciones en los perfiles de los cargos.

Este autor también señala que el impacto de la automatización en el clima laboral debe gestionarse mediante técnicas como capacitaciones, reentrenamientos y concientización, con el objetivo de facilitar la evolución gradual de la industria. Este trabajo, así mismo, apoya la presente investigación, concluyendo que el avance debe ser integral, involucrando tanto a los altos cargos como al resto de los miembros de la empresa, para mejorar las habilidades técnicas, humanas y conceptuales desde el engranaje más pequeño.



Ahora bien, respecto al contexto del clima organizacional y la integridad de las habilidades gerenciales, Arocutipa et al. (2021) destacan un aspecto importante para el éxito de estas habilidades: la ética. Según estos autores, el gerente debe ser una figura lo más ímpecable posible dentro de la compañía y en el ejercicio de sus decisiones, y demostrar un alto grado de innovación, responsabilidad social, dominio de las relaciones interpersonales con los miembros del equipo y transparencia en sus procesos operacionales y directivos.

Otra habilidad blanda valorada por diversos investigadores es el liderazgo, junto con el trabajo en equipo y la comunicación (Espinoza y Gallegos, 2020). Estas habilidades están en sinergia con los planteamientos de la presente investigación, evidenciando los esfuerzos actuales por emplear parámetros de selección basados en las habilidades humanas.

Una razón por la cual las empresas están valorando cada vez más estas competencias radica en la influencia positiva del personal con actitudes y destrezas adecuadas. Esto está en consonancia con los resultados de la presente investigación, que subraya que la rentabilidad y la calidad de la producción en el sector manufacturero, así como en la prestación de servicios, aumentan considerablemente cuando se capacita a los involucrados en el proceso. Es vital no desestimar a ninguno de los actores, grupos de interés o involucrados del eslabón productivo para incrementar la eficiencia en el control de la mejora, lograr las metas propuestas y ajustar la planificación de acuerdo con un liderazgo basado en la correcta determinación de la idoneidad del perfil gerencial.

CONCLUSIONES

Esta investigación identifica el perfil idóneo en habilidades gerenciales para los gerentes de producción del sector manufacturero, con base en la teoría de las habilidades gerenciales para una administración efectiva de Robert Katz. En el marco holístico para el sector manufacturero, se determina que las habilidades técnicas prioritarias incluyen la planeación, la programación y el control de la

producción y calidad, el manejo de tecnologías de procesos y herramientas estadísticas, así como las buenas prácticas de seguridad y salud en el trabajo. Estas habilidades son esenciales para que los gerentes de producción desempeñen sus funciones de manera efectiva y contribuyan al éxito organizacional.

Las habilidades técnicas son esenciales para mejorar la eficiencia, la efectividad y la rentabilidad en una empresa. Un plan de negocios bien estructurado es fundamental para el monitoreo y evaluación de procesos productivos, aplicando marketing digital y herramientas de control de calidad, con el propósito de integrar las áreas de procesos involucradas en el sistema empresarial. No obstante, el crecimiento sostenible y el desarrollo efectivo del sector manufacturero dependen del equilibrio y aprovechamiento adecuado de las habilidades técnicas en sinergia con el capital humano, intelectual, financiero y físico de la empresa. La combinación de estos recursos permite a las empresas del sector enfrentar los desafíos y oportunidades de manera armoniosa y alcanzar el éxito a largo plazo.

Las empresas del sector manufacturero enfatizan la importancia de las habilidades humanas, destacando la planeación, el manejo de la dinámica de equipos y la capacidad para crear un entorno de apoyo. Además, se valoran las habilidades de comunicación formal con todos los niveles de la organización y las habilidades para negociar y lograr acuerdos eficaces de mutuo beneficio. Estas competencias son cruciales para asegurar la calidad y la oportuna circulación de la información dentro de la organización, así como para motivar e influir en las personas a través de habilidades de liderazgo.

Las habilidades humanas son vitales para un líder en el sector manufacturero, porque le permiten establecer relaciones sólidas y positivas con su equipo, facilitando la comunicación asertiva y el trabajo colaborativo. Al reconocer y valorar las percepciones de los demás, el líder puede anticipar problemas, resolver conflictos y tomar decisiones que beneficien a todos los miembros del equipo y a la organización en su conjunto. Igualmente, la habilidad humana se



refleja en el comportamiento del líder, quien debe mostrar respeto, escuchar activamente y valorar las contribuciones de los demás, generando un ambiente de confianza y motivación. Esto fomenta un mayor compromiso por parte de los empleados y mejora el desempeño general del equipo. Por lo tanto, la habilidad humana es esencial para un liderazgo eficaz y exitoso en el sector manufacturero.

El perfil en habilidades conceptuales se relaciona con el enfoque sistémico y abarca la capacidad de ver la empresa como un todo, considerando las interdependencias y el intercambio de información con las demás áreas de la organización. Estas habilidades incluyen el conocimiento de las tendencias económicas, sociales y culturales, necesarias para analizar y resolver problemas que afectan tanto al cliente interno como externo. Las habilidades conceptuales se aplican mediante acciones estratégicas que requieren pensamiento creativo, lo cual permite a los gerentes actuales encontrar soluciones innovadoras y efectivas para los desafíos que enfrentan las organizaciones en un mundo cada vez más cambiante y competitivo. Al estimular la creatividad y fomentar la tolerancia al error, los líderes pueden crear un ambiente propicio para el crecimiento y el éxito de sus equipos y empresas en el sector manufacturero. Por lo tanto, las habilidades conceptuales son esenciales para un liderazgo eficaz y exitoso en este ámbito.

AGRADECIMIENTOS

Al Grupo de Investigación en Productividad y Competitividad (GIPYC) de la Universidad Francisco de Paula Santander (UFPS), mediante el cual se realizó la investigación.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores de este manuscrito afirman que durante la realización del trabajo o la escritura del artículo no han influido intereses personales o externos a su voluntad, incluyendo comportamientos indebidos y valores diferentes a los que normal y éticamente esperado en la investigación.

REFERENCIAS

Araújo, C., Santo, M. D. E., & Terán, J. (2020). Participación laboral de mujeres en cargos estratégicos. *Observatório*, 13(26), 140-161.

Arocutipá, J. P. F., Nugent, M. A. L. M., Silva, G. J. S., & Bellido, I. E. A. (2021). Liderazgo en tiempos de 4ta revolución industrial. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(96), 1096-1107.

Artieda Rojas, J. R., Guarnizo Ponce, W. J., Caiza Vega, M. D. R., & Vayas Castro, G. S. (2021). Las habilidades gerenciales en la gestión pública. *Revista Investigación y Negocios*, 14(24), 149-156.

Barraza, William. (2019). «¿Innovadoramente creativos o creativamente innovadores? gerencia y gestión cultural en tiempos de economía naranja». *Revista Inclusiones*, 85-109. <https://revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/1652>.

Benítez Moncada, K. P., & Panchi Castro, N. G. (2019). Habilidades del gerente empresarial. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 1(1). Recuperado de <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/2>.

Besterfield, D. H. (2019). *Control de calidad*. (8ª ed.). Pearson.

Cárdenas, F. X. H., Rosero, C. E. J., Holovaty, M., & Pazos, P. E. L. (2020). El impacto de las redes sociales en la administración de las empresas. *Recimundo*, 4(1), 173-182.

Casco, A. D. P. R., Garrido, R. G. R., & Moran, E. V. C. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Contribuciones a la Economía*, 15(1), 8.

Ccorisapra Quintana, F. D. M. (2018). Las habilidades del emprendedor y su relación con el éxito competitivo en las micro y pequeñas empresas manufactureras del distrito de Andahuaylas, Apurímac-2018. Universidad Nacional José María Arguedas. Perú, Andahuaylas.



- Chiavenato I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: un nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. (1ª ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Codina A. (2010). 10 Habilidades Directivas. ¿Cuáles? ¿Para qué? ¿Cómo? *Saber, Ciencia y Libertad*, 15-36. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/1744/1269>.
- Corrales, A. M. S., Coque, L. M. P., & Brazales, Y. P. B. (2017). El marketing digital y su influencia en la administración empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 1161-1171.
- Daft, R. (2000). *Teoría y diseño organizacional*. (6ª ed.). México: Thomson editores S.A.
- Díaz Ortiz, K. M., & Porras Hurtado, D. E. (2022). Habilidades gerenciales y clima laboral en la empresa tecnología de alimentos y pesquería sociedad anónima cerrada-Tecnoalpes SAC, 2022. Universidad San Ignacio de Loyola.Lima, Perú.
- Espinoza Mina, M. A., & Gallegos Barzola, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: mapeo sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39-56. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245>.
- Fanjul, E. (2020). *Qué es la globalización*. Escuela de Comercio Exterior, IberGlobal.
- Fernández Díaz, J. R., Llamas Salguero, F., & Gutiérrez Ortega, M. (2019). Creatividad: revisión del concepto. *Reidocrea*, 8(37) 467-483. Recuperado de <https://www.ugr.es/~reidocrea/8-37.pdf>.
- Frenkel, R. (2020). Globalización y crisis financieras en América Latina. *Brazilian Journal of Political Economy*, 23, 437-455. <https://doi.org/10.15366/bp.2020.24.015>.
- Gamarra Díaz, G. S. (2017). *Rediseño de los procesos productivos en el área de acabados de la CIA Universal Textil para aumentar la productividad*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.Lima, Perú.
- García Ramírez, E. G. (2020). Impactos de la automatización en procesos laborales, percibidos por un grupo de líderes de gestión humana de una organización del sector manufacturero de la ciudad de Medellín. Universidad EAFIT. Colombia, Bogotá.
- González, J. F., Puscan, M. W. V., Fernández, G. I. L., & Gutiérrez, L. L. M. (2021). Habilidades gerenciales en una consultora de obras: un análisis cualitativo. *UCV-HACER: Revista de Investigación y Cultura*, 10(1), 69-77. Recuperado de <https://revistas.ucv.edu.pe/index.php/ucv-hacer/article/view/579/568>.
- González, A. (2020). Un modelo de gestión de inventarios basado en estrategia competitiva. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 28(1), 133-142. Recuperado de <https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v28n1/0718-3305-ingeniare-28-01-133.pdf>.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones Telos: *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 21(1), 241-256. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/99357718032.pdf>.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2002). *Administración: un enfoque basado en competencias*. (9ª. Ed.). México: Thomson Editores S.A.
- Hellriegel, D., Slocum, J., & Wodman, R. (1999). *Comportamiento organizacional*. (8ª. Ed.). México: Thomson Editores S.A.
- Hernández, C. B., Hernández, J. S. B., & Andrade, L. A. C. (2018). Análisis de implementación de seguridad industrial en las empresas manufactureras de Arandas. *Ra Ximhai*, 14(3), 29-38. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/461/46158064002/46158064002.pdf>.



- Herrera, D. P. (2020). La nueva generación de líderes en las organizaciones, perfil del gerente en la industria 4.0. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.
- Katz, D. (1989). Psicología social de las organizaciones. (2^o. ed.). México: Trillas.
- Katz, R. (1955). Habilidades para una administración efectiva. (Edición original). Harvard business Review, 33-42.
- Krajewski, L. & Ritzman L. (2000). Administración de operaciones. Estrategia y análisis. (5^o. ed.). México: Pearson Educación.
- Lagos Chávez, L. A. (2018). Habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la empresa agraria azucarera Andahuasi SAA, 2018. Digital Publisher CEIT, 6(2), 148-163. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2.472>.
- Lara Quintero, S. M. (2019). Factores asociados a la rotación de empleados en las organizaciones: un análisis de la literatura. Recuperado de https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/4395/Factores_asociados_rotaci%C3%B3n_empleados_organizaciones_Art%C3%ADculo.pdf?sequence=2&isAllowed=y.
- Martínez, C. C. (2021). Rotación laboral en las empresas privadas de Colombia. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Bogotá, Colombia.
- Massuh, E. M. D. L. L., Torres, P. M. S., Roca, L. R. E., & Robles, M. D. J. L. (2019). Clima organizacional en la administración de empresas: un enfoque de género. Recimundo: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento, 3(1), 3-25. Recuperado de <http://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/354>.
- Moreno, N. A., Sánchez, L. M. & Velosa, J. D. (2016). Introducción a la gerencia de proyectos: conceptos y aplicación (Cap. 1). Digiprint Editores EU.
- Muriel, R. (2021). Liderazgo en acción: cómo construir confianza en la organización. Editorial Autores de Argentina.
- Novella, R., Alvarado, A., Rosas, D., & González, C. (2019). Identificación, causas y consecuencias de la brecha de habilidades en Perú. Revista BID-División de Mercados Laborales y Seguridad Social.
- Palacios, P. D., Saavedra, M. L., & Camarena, M. E. (2018). Competencias, talentos y habilidades claves en la pyme manufacturera mexicana. Economía Coyuntural, 3(2), 57-98. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/pdf/ec/v3n2/v3n2_a04.pdf.
- Pantoja-Aguilar, M. P., & Garza-Treviño, J. R. S. (2019). Etapas de la administración: hacia un enfoque sistémico. Revista EAN, (87), 139-154. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n87/0120-8160-ean-87-139.pdf>.
- Pérez de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M & Bustamante Uzcátegui, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. Investigación y Postgrado, 21(2), 231-248. Recuperado de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000200009&lng=es&tlng=es.
- Ponluisa Solinas, D. J. (2018). Influencia de los juegos gerenciales en los programas de educación superior de ciencias económicas y administrativas para el desarrollo de habilidades gerenciales. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Reyes Agurto, C. J. (2018). Habilidades gerenciales y desempeño laboral en la gerencia de apoyo al diagnóstico de un hospital nacional de ESSALUD-Callao, 2018. Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. (10^o. ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez-Balza, M. Y., Machado-Torrealba, W. S., & Villamarín-Oliveros, A. J. (2019). Muestreo para el control de calidad en el proceso de elaboración



de envases metálicos para alimentos. *Ingeniería, investigación y tecnología*, 20(2), 1-9. <http://dx.doi.org/10.22201/fi.25940732e.2019.20n2.017>.

Ropa-Carrión, B., & Alama-Flores, M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. *Revista Científica de la UCSA*, 9(1), 81-103. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.01.081>.

Sampieri, R. Collado, C., & Baptista, P. (2014). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo. Sus similitudes y diferencias. En Fernández, A. Flores, L. y Marina, J. (Eds.). *Metodología de la investigación*, sexta edición (2-21). McGraw-Hill Education.

Suriaga Sánchez, M. A., & Gamboa Poveda, J. E. (2019). Habilidades gerenciales de la actualidad. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 1(1). Recuperado de <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/5>.

Vilcarromero Ruiz, R. (2017). *Gestión de la producción*. (2da. ed).

Zubia Flores, S. G., Brito Laredo, J., & Ferreiro Martínez, V. V. (2018). Mejora continua: implementación de las 5S en una microempresa (Continuous Improvement and the Implementation of 5S in a Microenterprise). *Revista Global de negocios*, 6(5), 97-110. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=3242326>.

