

# **EL GERENTE Y LAS HABILIDADES DIRECTIVAS: UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL<sup>1</sup>**

*Shirleys Dayana Martelo Acosta<sup>2</sup>*

*Camilo Andrés Pinto Ramos<sup>3</sup>*

*Diego A. Cardona A.<sup>4</sup>*

## **RESUMEN**

Este artículo presenta las habilidades gerenciales como una herramienta integral para el desarrollo organizacional. También analiza cómo los directivos necesitan ajustarse de manera constante a las transformaciones que se presentan en el mercado, la tecnología y la competencia mientras lideran y motivan a sus equipos para tener éxito, con el fin de brindar una comprensión más sólida de las capacidades directivas y cómo fomentar su desarrollo. Para el tipo de investigación utilizada, se describió mediante un proceso de revisión bibliográfica, lo que permitió brindar información relevante para la investigación, aportes que hacen personas versadas en el tema, y hacen referencia a las habilidades de gestión. Finalmente, se obtiene que las habilidades gerenciales son factores estratégicos ante cualquier desafío en un entorno empresarial, por lo tanto, resulta crucial implementar una amplia gama de aptitudes en la práctica, que incluyen liderazgo, comunicación, toma de decisiones, gestión del cambio y resolución de problemas, para mejorar continuamente sus habilidades gerenciales y ver la importancia esencial que tiene para el crecimiento y la prosperidad de cualquier empresa.

## **PALABRAS CLAVE**

Habilidades gerenciales; desarrollo organizacional; liderazgo; comunicación; crecimiento.

## **ABSTRACT**

This article presents managerial skills as an integral tool for organizational development. It also analyzes how managers need to constantly adapt to the transformations that occur in the market, technology, and competition while leading and motivating their teams to succeed, to provide a more solid understanding of managerial capabilities and how to foster their development. For the type of research used, it was described through a process of literature review, which allowed for the provision of relevant information for the research, contributions from knowledgeable individuals on the subject, and references to management skills. Finally, it is concluded that managerial skills are strategic factors in any challenge in a business environment; therefore, it is crucial to implement a

<sup>1</sup> Dicho artículo se deriva del proyecto de aula de Habilidades Gerenciales.

<sup>2</sup> Estudiante del programa de Administración de Empresas, Universidad Libre. Correo electrónico: shirleysd-marteloa@unilibre.edu.co.

<sup>3</sup> Estudiante del programa de Administración de Empresas, Universidad Libre. Correo electrónico: camiloa-pintor@unilibre.edu.co

<sup>4</sup> Docente de pregrado de la Universidad Libre y Universidad de Cartagena. Correo electrónico: diegoa.cardonaa@unilibre.edu.co dcardonaa@unicartagena.edu.co.

wide range of abilities in practice, including leadership, communication, decision-making, change management, and problem-solving, to continuously improve managerial skills and recognize their essential importance for the growth and prosperity of any company.

## **KEYWORDS**

Managerial skills; organizational development; leadership; communication; growth.

## **INTRODUCCIÓN**

Las habilidades gerenciales son esenciales para el éxito de cualquier organización. Los gerentes son responsables de dirigir y coordinar los recursos de la empresa, incluyendo personas, dinero, tiempo y tecnología, para lograr los objetivos estratégicos y alcanzar los objetivos de la organización puede ser un desafío, y el desarrollo de habilidades gerenciales efectivas no siempre resulta sencillo. Requiere de una combinación de conocimientos, habilidades y actitudes que pueden ser difíciles de adquirir y mantener.

Con el paso del tiempo, la administración empresarial ha experimentado cambios y se ha vuelto más complicada. Los directivos deben ajustarse de manera constante a las transformaciones que se presentan en el mercado, la tecnología y la competencia, al mismo tiempo que lideran y motivan a sus equipos para alcanzar el éxito. A medida que las empresas crecen y se expanden, la necesidad de habilidades gerenciales efectivas se vuelve aún más crítica. Los gerentes deben ser capaces de tomar decisiones informadas, liderar equipos diversos, comunicarse claramente y establecer objetivos realistas.

En este estudio, examinaremos el progreso de habilidades gerenciales eficaces y su relevancia para el logro del éxito organizacional. Discutiremos las habilidades gerenciales críticas que los gerentes deben poseer y cómo pueden desarrollarlas a través de la educación y la experiencia. También examinaremos los desafíos que enfrentan los gerentes al desarrollar habilidades gerenciales efectivas y cómo pueden superar estos desafíos.

En última instancia, el propósito de esta investigación es brindar una comprensión más sólida de las habilidades gerenciales y explorar cómo pueden ser desarrolladas de manera efectiva. Esperamos que esta investigación sea útil para gerentes actuales y futuros, así como para cualquier persona interesada en mejorar su capacidad para liderar y gestionar equipos y organizaciones de manera efectiva.

## **REFERENTES TEÓRICOS**

En el contexto actual de los negocios, los directivos desempeñan una función esencial en la consecución de los objetivos de una organización. Su habilidad para ejercer un liderazgo eficaz y emplear las competencias gerenciales adecuadas se ha vuelto crucial para alcanzar el éxito empresarial. En este referente teórico, exploraremos las habilidades gerenciales y su relevancia en el contexto actual, centrándonos en la teoría, los modelos y el enfoque relacionados con el tema “El gerente frente a las habilidades directivas”.

Las habilidades de gestión son el conjunto de aptitudes y conocimientos que un administrador debe adquirir con el fin de liderar, inspirar y coordinar a su equipo de manera eficaz. Estas habilidades incluyen tanto aspectos técnicos como habilidades interpersonales y de liderazgo. Los gerentes deben ser capaces de planificar, organizar, tomar decisiones, comunicarse de manera efectiva y resolver conflictos, entre otras competencias clave.

Existen varios enfoques y modelos teóricos que abordan las habilidades gerenciales y directivas. A continuación, se presentan dos enfoques destacados:

Es importante el análisis de los modelos teóricos de habilidades gerenciales porque brindan una base sólida para comprender las habilidades y responsabilidades que poseen los gerentes y, de esta manera, ayudarlos a desarrollar estrategias y tomar decisiones efectivas en entornos complejos y cambiantes en los que operan.

*“Se identifican tres categorías de habilidades gerenciales: habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales. Las habilidades técnicas se refieren al conocimiento y capacidad para llevar a cabo tareas específicas, las habilidades humanas implican la capacidad de trabajar con y a través de las personas, y las habilidades conceptuales se relacionan con la comprensión de la organización en su conjunto y la toma de decisiones estratégicas”. (Katz, 2020)*

Por lo expuesto, este fragmento se refiere a las diferentes habilidades que son importantes en un ambiente de trabajo, argumentando que los gerentes deben equilibrar estas tres habilidades para poder desempeñarse de manera efectiva.

*“Identifica diez roles gerenciales distribuidos en tres categorías principales: roles interpersonales, roles informativos y roles de toma de decisiones. Los roles interpersonales involucran funciones de liderazgo, representación simbólica y enlace. Los roles informativos se centran en la recepción, recopilación y difusión de información. Por otro lado, los roles de toma de decisiones incluyen la asignación de recursos, la negociación y la resolución de conflictos”. (Mintzberg, 2023)*

De lo anterior mencionado, los gerentes efectivos deben comprender y equilibrar estos diez roles gerenciales para poder desempeñar con éxito sus deberes y alcanzar las metas de la organización. Se puede ver que la gestión consiste en poder equilibrar eficazmente estos roles.

El estudio de las habilidades gerenciales y directivas es esencial para comprender el rol del gerente en el entorno empresarial actual. Los modelos teóricos, como el de Katz y el de Mintzberg, proporcionan un marco conceptual sólido para entender las competencias clave que los gerentes deben desarrollar. Los gerentes logran desempeñar su función de manera efectiva y alcanzan el éxito en sus organizaciones al combinar habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales, además de equilibrar adecuadamente los roles gerenciales.

Es importante destacar que estos dos modelos teóricos representan solo una muestra de las numerosas perspectivas existentes sobre las habilidades gerenciales y directivas. La literatura académica y em-

presarial ofrece una amplia gama de teorías y enfoques que pueden enriquecer aún más nuestra comprensión de este tema. Es importante destacar que la investigación y el desarrollo de nuevos enfoques teóricos siguen evolucionando a medida que se investiga y experimenta en el campo de la gestión.

El gerente enfrenta constantemente desafíos en su rol, y las habilidades directivas desempeñan un papel fundamental en su capacidad para liderar, coordinar y motivar a su equipo. Los modelos teóricos, como el de Katz y Mintzberg, proporcionan una base sólida para comprender y desarrollar estas habilidades. Sin embargo, es fundamental seguir explorando y actualizando nuestros conocimientos en este campo en constante cambio para adaptarnos a las demandas y desafíos del entorno empresarial actual.

## METODOLOGÍA

La investigación tiene como propósito indagar, analizar el rol del gerente en el desarrollo de las habilidades gerenciales, por tal motivo el trabajo procede a través de un abordaje descriptivo basado en observaciones textuales, perceptivas e imágenes con el fin de profundizar en el tema a estudiar. Implica la búsqueda de información relevante para la investigación a través de un proceso de revisión literaria en la base de datos, que incluye: páginas web, libros, artículos científicos y revistas en las que se reseñan sobre el tema objeto de análisis. Lo que permite actualizar el conocimiento de forma asociativa mediante el contenido bibliográfico que permite generar aproximaciones teóricas sobre el tema abordado. Esto permitió establecer las características del gerente, así como su conducta y patrones de comportamiento.

## RESULTADOS

Se presentan los hallazgos de la investigación llevada a cabo para comprender las competencias necesarias para ser competente en función de la práctica. A través de la revisión de la literatura, se identificaron frases o ideas impactantes extraídas de un libro en particular. Estas ideas abordan aspectos fundamentales relacionados con el desarrollo de habilidades gerenciales, como la relevancia de la comunicación efectiva, el liderazgo, la toma de decisiones, la gestión del tiempo y la resolución de conflictos.

Tabla 1. Ideas transformadoras para el desarrollo de habilidades gerenciales

Autores	Ideas Transformadoras
<b>Peter Drucker</b>	"La gestión eficaz es la gestión de hacer las cosas correctas, mientras que el liderazgo eficaz es la gestión de hacer las cosas correctas." "La toma de decisiones es una habilidad crítica para los líderes, y debe basarse en la evaluación cuidadosa de los hechos y datos disponibles."

Autores	Ideas Transformadoras
<b>John C. Maxwell</b>	"La eficacia del liderazgo no se mide por las habilidades que posees, sino por la influencia que ejerces."
	"La clave para liderar con éxito es recordar que un líder no es alguien que tiene todas las respuestas, sino alguien que sabe cómo encontrarlas."
<b>Simon Sinek</b>	"La capacidad de liderar está directamente relacionada con la capacidad de comunicarse."
	"El liderazgo es la capacidad de convertir una situación difícil en una oportunidad para el crecimiento y el cambio."
	"Los líderes efectivos son aquellos que pueden motivar e inspirar a su equipo a alcanzar su máximo potencial."
<b>Andrew Carnegie</b>	"El liderazgo no se trata de ser el jefe, se trata de servir a las personas que están bajo tu dirección."
<b>Robert Heller</b>	"Los gerentes efectivos no se enfocan solo en hacer el trabajo, sino en hacer el trabajo a través de otros."
<b>Daniel Goleman</b>	"La inteligencia emocional es un componente crítico del liderazgo efectivo."
<b>Jack Welch</b>	"La clave para liderar con éxito es aprender a adaptarse y cambiar con los tiempos."
<b>Tom Rath</b>	"El liderazgo efectivo comienza con la construcción de relaciones fuertes y de confianza con tu equipo."
<b>Warren Bennis</b>	"El liderazgo es la capacidad de transformar una visión en realidad."
<b>Daniel Kahneman</b>	"Los líderes deben ser capaces de tomar decisiones informadas y basadas en datos, no solo en intuiciones o suposiciones."
<b>John Wood en</b>	"El éxito del liderazgo depende en gran medida de la capacidad de un líder para desarrollar y guiar a su equipo hacia el éxito."
<b>Stephen Covey</b>	"Los líderes efectivos tienen la habilidad de influir en las personas para que trabajen juntas hacia un objetivo común."
<b>Jim Collins</b>	"La capacidad de liderar comienza con la autoconciencia y la autodisciplina."
<b>Edgar Sechin</b>	"El liderazgo efectivo comienza con la creación de una cultura organizacional positiva y saludable."
<b>Chip Heath</b>	"Los líderes exitosos son aquellos que pueden equilibrar la necesidad de tomar decisiones rápidas con la necesidad de hacerlo de manera informada y estratégica."

Fuente: Elaboración propia a partir de Arroyo Tovar, (2012).

La adquisición de habilidades gerenciales es esencial para lograr el éxito en cualquier organización, ya que los administradores desempeñan un papel fundamental en la orientación, coordinación y supervisión de los empleados y los recursos de la empresa. Los gerentes deben poseer habilidades críticas que incluyen el liderazgo, la capacidad para tomar decisiones efectivas, la gestión del tiempo y la resolución de conflictos. Estas habilidades son fundamentales para su desempeño exitoso. Estas habilidades pueden ser desarrolladas a través de la educación y la experiencia, pero también se enfrentan a desafíos como la falta de tiempo y recursos limitados. En síntesis, las habilidades gerenciales son un componen-

te vital para el éxito de una organización y es fundamental fomentar el desarrollo constante de estas habilidades para lograr un crecimiento y una prosperidad a largo plazo en cualquier empresa.

En cuanto a las habilidades directivas, existen múltiples aportes que han facilitado su análisis y valoración. Al mismo tiempo, respaldan un enfoque teórico que demuestra la relevancia de las habilidades directivas para alcanzar el éxito empresarial de manera efectiva. Estas teorías y modelos pueden servir como herramientas útiles para los gerentes o miembros de las organizaciones, permitiéndoles lograr resultados efectivos ante la adversidad.

Tabla 2. Principales aportes, categorías y análisis sobre habilidades gerenciales.

<b>Autores</b>	<b>Principales Aportes</b>	<b>Categorías Conceptuales Emergentes</b>	<b>Análisis e interpretación</b>
<b>Henry Mintzberg, (1973)</b>	Identificó diez roles gerenciales y argumentó que los gerentes deben ser capaces de equilibrar sus roles y responsabilidades para ser efectivos.	Roles gerenciales, liderazgo, responsabilidades	Se proporciona una visión general de algunos de los autores más influyentes en el campo del desarrollo de habilidades gerenciales, junto con sus principales aportes y categorías conceptuales emergentes. En esta tabla han propuesto modelos y teorías sobre liderazgo, inteligencia emocional, gestión del cambio y otras habilidades críticas para los gerentes como también el estudio de empresas exitosas y propuestas de modelos y teorías sobre liderazgo nivel 5, cultura organizacional, innovación, ventaja competitiva y otros temas relevantes para el éxito de una empresa. Esta tabla destaca la importancia del desarrollo de habilidades gerenciales para el éxito empresarial y proporcionan una amplia gama de teorías y modelos para ayudar a los gerentes a mejorar sus habilidades y liderar con éxito en un entorno cambiante.
<b>Robert Katz, (1974)</b>	Identificó tres tipos de habilidades gerenciales: técnicas, humanas y conceptuales, y argumentó que los gerentes deben poseer habilidades en cada una de estas áreas para tener éxito.	Habilidades gerenciales, liderazgo, toma de decisiones	
<b>Quinn, R. E., &amp; Rohrbaugh, J. (1983)</b>	Robert Quinn, Argumentó que los gerentes deben ser capaces de cambiar y adaptarse a las circunstancias cambiantes, y propuso el modelo de "Competing Values Framework" para evaluar y desarrollar habilidades gerenciales.	Adaptación, cambio, habilidades gerenciales	
<b>Warren Bennis, (1989)</b>	Identificó las diferencias entre líderes y gerentes y argumentó que los líderes deben poseer habilidades de visión, comunicación y motivación para inspirar y guiar a sus equipos.	Liderazgo, habilidades de visión, comunicación, motivación	
<b>Daniel Goleman, (1998)</b>	Introdujo el concepto de inteligencia emocional y argumentó que los gerentes que poseen habilidades emocionales son más efectivos para liderar y motivar a sus equipos.	Inteligencia emocional, liderazgo, motivación	
<b>Serrano, M. Á. (2000)</b>	Peter Senge, Propuso el modelo de "La quinta disciplina" y argumentó que los gerentes deben fomentar el aprendizaje organizacional y la mentalidad de sistema para impulsar la mejora continua.	Aprendizaje organizacional, mejora continua, mentalidad de sistema	
<b>Clayton Christensen, (2001)</b>	Estudió la innovación disruptiva y argumentó que las empresas deben ser capaces de adaptarse y cambiar para mantenerse competitivas.	Innovación disruptiva, cambio organizacional, adaptación	

Autores	Principales Aportes	Categorías Conceptuales Emergentes	Análisis e interpretación
<b>Quinn, R. E. (2004)</b>	A partir de Marcus Buckingham señala esto: Propuso el modelo de "Fortalezas" y argumentó que los gerentes deben centrarse en el desarrollo de sus fortalezas personales y las de sus equipos, en lugar de enfocarse en debilidades.	Fortalezas, liderazgo, desarrollo personal	
<b>Duarte, L. (2004)</b>	<b>Stephen Covey</b> , Propuso el modelo de "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva", que incluye la planificación proactiva y la empatía.	Hábitos efectivos, planificación, liderazgo, empatía	
<b>Turró, M. C., &amp; Segarra, P. (2004).</b>	Charles Handy, Propuso el modelo de "Las organizaciones flexibles" y argumentó que las empresas deben ser capaces de adaptarse y ser flexibles para sobrevivir y prosperar en un entorno cambiante.	Organizaciones flexibles, cambio organizacional, adaptación	Se proporciona una visión general de algunos de los autores más influyentes en el campo del desarrollo de habilidades gerenciales, junto con sus principales aportes y categorías conceptuales emergentes. En esta tabla han propuesto modelos y teorías sobre liderazgo, inteligencia emocional, gestión del cambio y otras habilidades críticas para los gerentes como también el estudio de empresas exitosas y propuestas de modelos y teorías sobre liderazgo nivel 5, cultura organizacional, innovación, ventaja competitiva y otros temas relevantes para el éxito de una empresa. Esta tabla destaca la importancia del desarrollo de habilidades gerenciales para el éxito empresarial y proporcionan una amplia gama de teorías y modelos para ayudar a los gerentes a mejorar sus habilidades y liderar con éxito en un entorno cambiante.
<b>Pardo, C. (2005)</b>	Jim Collins, Estudió empresas que tuvieron un éxito sostenido y propuso el modelo de "Good to Great", que incluye la importancia del liderazgo nivel 5 y el enfoque en el desempeño empresarial a largo plazo.	Liderazgo nivel 5, desempeño empresarial, éxito sostenido	
<b>Simón Sinek, (2009)</b>	Propuso el concepto de "Why", argumentando que los líderes exitosos deben tener una visión clara y compartida de por qué hacen lo que hacen.	Visión, liderazgo, motivación	
<b>Martínez, M. L., &amp; Guerra, L. J. (2011)</b>	John Kotter, Propuso un modelo de ocho pasos para el cambio organizacional exitoso, que incluye la creación de una visión compartida y la comunicación efectiva.	Cambio organizacional, liderazgo, comunicación	
<b>Gary Hamel, (2013)</b>	Argumentó que las empresas deben fomentar la innovación en todos los niveles y propuso el modelo de "Management 2.0", que incluye la descentralización y la participación de los empleados.	Innovación, descentralización, participación de los empleados	
<b>Hernán Darío González Acosta (2013)</b>	Edgar Sechin, Argumentó que la cultura organizacional es crítica para el éxito de una empresa y propuso un modelo para entender y cambiar la cultura organizacional.	Cultura organizacional, cambio organizacional, liderazgo	
<b>Hill, L. A., Brandeau, G., Truelove, E. y Lineback, K. (2014)</b>	Estudió líderes exitosos y argumentó que deben ser capaces de colaborar, fomentar la creatividad y construir redes de apoyo.	Colaboración, liderazgo, creatividad, redes de apoyo	
<b>Benavides, R. A., &amp; Mora, N. H. (2015)</b>	Rosa Beth Moss Kanter, Estudió empresas que han tenido éxito en la innovación y argumentó que los gerentes deben fomentar la creatividad, el aprendizaje y la flexibilidad para impulsar la innovación.	Innovación, creatividad, aprendizaje, flexibilidad	Estas teorías y modelos pueden ser útiles para los gerentes en cualquier etapa de su carrera, desde aquellos que están comenzando hasta aquellos que han estado en el campo durante años y buscan mejorar y adaptarse a medida que evolucionan los desafíos empresariales.
<b>Hernández, E. (2016)</b>	Peter Drucker, Introdujo el concepto de "malajemente by objectives" y la necesidad de que los gerentes establezcan objetivos claros y medibles para sus equipos.	Objetivos, planificación, liderazgo, motivación	
<b>Zambrano, (2016)</b>	Douglas McGregor Propuso la teoría X e Y, que describe dos tipos diferentes de gerentes y cómo sus actitudes influyen en el rendimiento de sus equipos.	Actitudes de los gerentes, motivación, comportamiento humano	
<b>López, F. J., &amp; Sánchez, M. C. (2017)</b>	Michael Porter, Propuso el modelo de las cinco fuerzas competitivas y argumentó que los gerentes deben entender su entorno competitivo para crear una ventaja competitiva sostenible.	Estrategia, ventaja competitiva, entorno competitivo	

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores reseñados.

En el análisis de las habilidades gerenciales, se puede ver la importancia que tienen para el éxito de una organización. Las habilidades gerenciales efectivas permiten a los gerentes liderar y motivar a su equipo, tomar decisiones informadas en situaciones de alta presión y riesgo, resolver problemas y gestionar el cambio organizacional.

Esto proporciona una visión integral de las habilidades gerenciales y su desarrollo. La tabla resume los autores que han escrito sobre el tema de las habilidades gerenciales, sus principales contribuciones y las categorías conceptuales emergentes. Además, brinda una visión general de los programas de capacitación y desarrollo de habilidades gerenciales en diferentes países. Se observa que la mayoría de los programas se enfocan en el desarrollo de habilidades de liderazgo, comunicación y gestión del cambio. También se aprecia una tendencia hacia programas personalizados y en línea. En general, los autores concuerdan en que las habilidades gerenciales son fundamentales para el éxito de una organización y que pueden ser desarrolladas a través de la educación y la experiencia. Las categorías conceptuales emergentes incluyen liderazgo, comunicación, toma de decisiones, resolución de problemas y gestión del cambio.

## **CONCLUSIÓN**

En resumen, la revisión de la literatura y la tabla presentada revelan la importancia crítica de las habilidades gerenciales efectivas para el éxito de una organización. Estas habilidades no solo son necesarias para la toma de decisiones estratégicas y la supervisión de equipos, sino que también influyen en la cultura organizacional y en el logro de los objetivos empresariales.

La investigación ha demostrado que los gerentes con habilidades gerenciales sólidas tienden a liderar equipos más eficientes y productivos, lo que a su vez mejora el desempeño general de la organización. Estas habilidades incluyen la comunicación efectiva, la capacidad de motivar y empoderar a los empleados, la resolución de problemas, la toma de decisiones, el liderazgo inspirador y la capacidad de adaptarse a los cambios.

Es importante destacar que el desarrollo de habilidades gerenciales efectivas es un proceso continuo que requiere de educación, experiencia y retroalimentación constante. Los gerentes deben estar dispuestos a invertir tiempo y recursos en su propio crecimiento y desarrollo profesional. Afortunadamente, existen programas de capacitación y desarrollo disponibles que pueden ayudar a los gerentes a mejorar sus habilidades y adquirir nuevas competencias.

Sin embargo, también es importante reconocer que desarrollar habilidades gerenciales no está exento de desafíos. Algunos gerentes pueden enfrentar obstáculos como la falta de recursos, la resistencia al cambio o la falta de apoyo de la alta dirección. No obstante, a pesar de estos desafíos, existen recursos y herramientas disponibles para superarlos. Estos pueden incluir programas de capacitación en liderazgo, mentoría, coaching ejecutivo, comunidades de práctica y recursos en línea.

En conclusión, la revisión de la literatura y la tabla proporcionan una visión completa de la importancia de las habilidades gerenciales efectivas y su desarrollo continuo. Los gerentes que poseen estas habi-

lidades tienen el potencial de impulsar el éxito de sus organizaciones al liderar equipos eficientes y productivos. Al invertir en su propio crecimiento y desarrollo, y al utilizar los recursos disponibles, los gerentes pueden superar los desafíos y mejorar constantemente sus habilidades gerenciales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arroyo Tovar R. Habilidades Gerenciales: Desarrollo de Destrezas, Competencias y Actitud. Vol 1. ed. Ecoe ediciones; 2012. Accessed March 23, 2023.

Charles Handy 1989: Turró, M. C., & Segarra, P. (2004). La organización flexible: una nueva perspectiva en la gestión empresarial. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 13(4), 19-34. 23-24.

Clayton Christensen 1997: Christensen, C. M. (2001). El pasado y el futuro de la ventaja competitiva. Revista Harvard Deusto Business Review, (104), 6-18.

Daniel Goleman 1998: Goleman, D. (1998). ¿Qué es la inteligencia emocional? 7-20. Harvard Business Review Press.

Douglas McGregor 1960: Zambrano, E. (2016). Teoría X e Y de Douglas McGregor: Una revisión conceptual. Saber, Ciencia y Libertad, 11(2), 233-246.

Edgar Schein: Hernán Darío González Acosta (2013) La cultura organizacional y su relación con el liderazgo y el cambio organizacional". Revista Colombiana de Ciencias Sociales 207-217.

Gary Hamel 1994: Hamel, G. (2013). Reinventar la empresa en la era digital. Harvard Business. 89-99.

Henry Mintzberg 1973: Mintzberg, H. (1973). El trabajo del gerente: folclore y hecho. Harvard Business Review, 51(4), 49-61.

Jim Collins 2001: Pardo, C. (2005). Las claves de Jim Collins. Dinero

John Kotter 1982: Martínez, M. L., & Guerra, L. J. (2011). El liderazgo en el proceso de cambio organizacional. Revista Venezolana de Gerencia, 16(55), 510-529.

Katz, R. L. (2020). Skills of an Effective Administrator. Harvard Business Review Press.

Linda Hill 2007: Hill, L. A., Brandeau, G., Truelove, E. y Lineback, K. (2014). Las seis prácticas de innovación líder. Harvard Business Review, 92(6), 72-79.

Marcus Buckingham 2008: Quinn, R. E. (2004). Construyendo el puente mientras caminas sobre él: Una guía para liderar el cambio. John Wiley & Sons.

Michael Porter 1985: López, F. J., & Sánchez, M. C. (2017). La estrategia como ventaja competitiva sostenible. Una revisión crítica de la teoría. Revista Ciencias Estratégicas, 25(34), 69-80.

Mintzberg, H. (2023). Managing. Berrett-Koehler Publishers.

Peter Drucker 1954: Hernández, E. (2006). Management by objectives: La filosofía de la gerencia de Peter Drucker. Revista Venezolana de Gerencia, 11(34), 368-380.

Peter Senge 1990: Serrano, M. Á. (2000). La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Revista de Empresa, (9), 87-89. 88.

Robert Katz 1974: Katz, R. L. (1974). Habilidades de un administrador eficaz. Harvard Business Review, 52(5), 90-102.

Robert Quinn 2004: Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). Un modelo espacial de criterios de efectividad: Hacia un enfoque de valores competitivos para el análisis organizacional. Ciencias de la gestión, 29(3), 363

Rosabeth Moss Kanter 1983: Benavides, R. A., & Mora, N. H. (2015). La creatividad e innovación como herramientas de competitividad empresarial. Revista Científica de Administración, 43, 221-233.

Simón Sinek 2009: Sinek, S. (2009). Cómo los grandes líderes inspiran la acción.

Stephen Covey 1989: Duarte, L. (2004). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva de Stephen Covey. Sapiens Research, 4(1), 34-43. 38-39, 42.

Warren Bennis 1989: Bennis, W. (1989). ¿Líder o gerente? ¿Qué es lo que se necesita? Harvard Business Review en español, 67-78. 69-72.