

Habilidades Gerenciales en una consultora de obras: un análisis cualitativo**Management Skills in a construction consultancy: a qualitative analysis**FERNÁNDEZ GÓNZALES, Jessica¹; VALDERRAMA PUSCAN, Marlon Walter²;LLAQUE FERNÁNDEZ, Grant Ilich³; MÉNDEZ GUTIÉRREZ, Leidy Lucia⁴

Universidad César Vallejo

RESUMEN

Abordar el tema de las Habilidades Gerenciales en la actualidad es de gran relevancia dado que es parte de la columna vertebral en toda organización. El objetivo de la presente investigación de enfoque cualitativo, con diseño fenomenológico fue analizar las habilidades gerenciales en una empresa consultora de obras de Lima en el año 2020, para lo cual se aplicaron entrevistas a cinco colaboradores incluyendo al gerente de la organización. Además, se usó una versión software libre Atlas ti 8 para el análisis e interpretación de los datos. En los resultados, se estableció la categoría apriorística Habilidades Gerenciales con sus tres subcategorías (humanas, técnicas y conceptuales) y dos categorías emergentes: adaptación al cambio y la capacidad de delegar. Bajo la perspectiva de los colaboradores se llegó a la conclusión de que las habilidades gerenciales son ineficientes o no se desarrollan adecuadamente, ocasionando que se encuentren insatisfechos con el desempeño de su gerente.

Palabras clave: habilidades gerenciales, categoría gerencial, habilidades tecnológicas, investigación cualitativa.

ABSTRACT


Addressing the issue of Management Skills today is of great relevance since it is part of the backbone of any organization. The objective of this research with a qualitative approach, with a phenomenological design, was to analyze the management skills in a construction consulting company in Lima in 2020, for which interviews were applied to five collaborators including the manager of the organization. In addition, a free software version Atlas ti 8 was used for the analysis and interpretation of the data. In the results, the a priori category managerial skills was established with its three subcategories (human, technical and conceptual) and two emerging categories: adaptation to change and the ability to delegate. It was concluded that management skills are inefficient or are not adequately developed from the perspective of employees, as well as affirming that they are not satisfied with the performance of their manager.


Keywords: managerial skills, managerial category, technological skills, qualitative research.


© Los autores. Este artículo es publicado por la Revista UCV HACER Campus Chiclayo. Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons Atribución - No Comercial - Compartir Igual 4.0 Internacional. (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>), que permite el uso no comercial, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que la obra original sea debidamente citada.

Recibido: 08 de marzo de 2021**Aceptado:** 29 de marzo de 2021**Publicado:** 30 de marzo de 2021

¹Bachiller en Contabilidad de la Universidad César Vallejo, jssfernandez@ucvvirtual.edu.pe,  <https://orcid.org/0000-0002-5241-2221>

²Magíster en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa, Docente de Pregrado de la Universidad César Vallejo, mvalderramap@ucvvirtual.edu.pe,  <https://orcid.org/0000-0002-7026-7013>

³Magíster en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa, Docente de Pregrado de la Universidad César Vallejo, gillaquel@ucvvirtual.edu.pe,  <https://orcid.org/0000-0002-6793-775X>

⁴Magíster en Gestión Pública y Maestra en Administración de Negocios, Docente de Pregrado de la Universidad César Vallejo, lmendezgut@ucvvirtual.edu.pe,  <https://orcid.org/0000-0003-2675-8090>

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en todo el mundo están sufriendo cambios tecnológicos, científicos, socioculturales impulsadas también por la globalización, es por ello que las organizaciones deben contar con un gerente capacitado y que lidere a su grupo de trabajo, logrando así los objetivos de la empresa y el bienestar y satisfacción de sus colaboradores. En ese sentido, las habilidades gerenciales, resultan primordiales y esenciales en el desarrollo de habilidades humanas, que consiste en entender a los colaboradores y que ellos se sientan parte de la empresa (Suriaga y Gamboa, 2019). Por otro lado, desarrollan ventajas competitivas que hacen diferenciarse de su competencia y ser únicos en el mercado. El uso masivo del internet genera un crecimiento en las ventas online, como por ejemplo el servicio de taxis por aplicativos permitiendo a los clientes poder realizar compras y obtener diferentes servicios desde la comodidad de sus hogares con tarifas discriminadas. (Carhuancho et al., 2019)

El rol de los gerentes es muy importante al momento de negociar, delegar funciones, motivar a sus colaboradores y crear un entorno de confianza que permita al equipo de trabajo alcanzar los objetivos de la organización (Ramírez, 2018). En un entorno competitivo, las habilidades gerenciales son fundamentales, no solo se trata de conocer, sino saber motivar, ser empático, tener una comunicación fluida y generar confianza entre los trabajadores y juntos alcanzar los objetivos de la organización. (García et al., 2017)

En Sudamérica, con países de economía emergente, bajo un contexto complejo, competitivo dinámico e innovador, las pymes del sector construcción están evolucionando a partir de estrategias adecuadas y el desarrollo de las habilidades de sus directivos. Si bien es cierto, que prevalecen las estrategias de tecnología y las habilidades técnicas, también es fundamental potenciar estrategias corporativas, así como también las habilidades humanas. (Guiliany, et al., 2019)

En Colombia, para fortalecer las habilidades gerenciales en organizaciones de diversas áreas, la gestión del conocimiento, la innovatividad y las

habilidades gerenciales son fundamentales en los gerentes, junto con la capacitación constante donde la alta dirección pueda potenciar sus habilidades y compartirlas con sus colaboradores. Para ello, deben existir espacios donde se desarrolle la motivación para el cumplimiento de las metas y así alcanzar el éxito empresarial. (García et al., 2017)

En las pymes peruanas, situadas en Villa el Salvador se vienen realizando evaluaciones a los gerentes antes y después de recibir una capacitación para analizar e identificar sus conocimientos sobre las habilidades gerenciales. Actualmente las organizaciones están sufriendo diferentes cambios, en este contexto es indispensable que los gerentes se capaciten para potenciar sus habilidades gerenciales y adoptar actitudes positivas que favorezcan la unión del equipo y así alcanzar los resultados deseados por la organización. (Ferrando y Callohuanca, 2020)

En ese contexto, la empresa de consultoría de obras analizada en la presente investigación, trabaja supervisando obras eléctricas, obras viales, obras de saneamiento, obras urbanas de edificaciones y afines, cuenta con más de 25 años de experiencia en el rubro. Esta empresa presenta dificultades entre sus colaboradores, como es el escaso compromiso, limitado trabajo en equipo, problemas en las relaciones interpersonales y la centralización de funciones; por lo tanto, se evidencia la ausencia de habilidades gerenciales en el Gerente General de la empresa.

La influencia de la planeación estratégica y las habilidades gerenciales en organizaciones pequeñas y medianas acompañan a la competitividad, debido a que los gerentes, a través de la planificación deben estar preparados para el cumplimiento de las metas (Leyva et al., 2017). Para ello, se necesita gerentes capacitados, que potencien sus habilidades (Paredes et al., 2017). También se debe tener en cuenta, la relación con la motivación, puesto que los colaboradores tienden a dar un mayor desempeño ante las metas propuestas (Godoy, 2017); y, por otro lado, la relación con el desarrollo organizacional, hace que exista una resolución eficiente de conflictos internos y externos de la empresa (Reyes, 2016).

Además, se identificó diversos estudios que recomiendan fortalecer las competencias gerenciales en todo ámbito. Por lo cual, es

importante formar a gerentes y líderes con altas capacidades, que resuelvan conflictos que conduzcan a las organizaciones hacia el éxito.

Tabla 1
Estudios sobre el fortalecimiento de las habilidades gerenciales.

Título	Objetivo	Resultado
El impacto de las estrategias de imitación, gerenciales y habilidades emprendedoras en startups innovadora	Investigar hasta qué punto un startup, al adoptar políticas y estrategias de imitación, pueden reforzar la innovación empresarial teniendo en cuenta el impacto simultáneo de la MS y ES de los propietarios de empresas emergentes.	Aplicó a startups de Grecia, donde se identificó los efectos de imitación y la innovación, teniendo en cuenta las funciones gerenciales para que aseguren la sostenibilidad en el mercado, empleando la ventaja competitiva con el uso de la creatividad y las buenas prácticas. Permitió fortificar las competencias
Competencia gerencial del director en actualizando una escuela creativa	Revisar la competencia administrativa del director para actualizar una escuela creativa de SMP Muhammadiyah 3 Yogyakarta.	interpersonales, teniendo claro la visión y misión, mediante un proyecto innovador con enfoque en la cultura, con un desempeño hacia una mejora continua.
Competencias para el fortalecimiento del emprendimiento en capacidades en Europa	Analizar la correlación entre la demanda real del mercado de competencias para desarrollar nuevas empresas y la competencia de formación y desarrollo por parte de las instituciones de educación superior (IES) e instituciones de apoyo empresarial (BSI). Encontrar evidencias de la disponibilidad de la capacidad emprendedora e identificar sus criterios para justificar la relevancia del apoyo y el estímulo para competencias de este tipo en el tiempo de evaluación de inicio.	Identificó que los investigadores pueden emplear la metodología de formación, esto hace que los estudiantes mediante programas educativos fortalezcan sus competencias empresariales, con una mejor prospectiva.
Método de puntuación aplicado a la evaluación de proyectos de innovación para soporte inicial		Halló que los líderes de las empresas incentivan con los proyectos de incubadoras, con el método de puntuación multicriterio MDP, asimismo tienen en cuenta la forma de ser con sus habilidades de gestión.
Desarrollo de competencias gerenciales en los docentes de la Licenciatura en Administración de Empresas de UNEDL	Centrar las competencias gerenciales de vanguardia que deben tener los docentes efectivos del nivel educativo superior en la carrera de Administración de Empresas, así como los múltiples roles a desempeñar en programas de capacitación orientados al desarrollo de dichas habilidades.	Propuso el Programa de Formación y Actualización de Profesores, para tener en cuenta el modelo educativo, el planeamiento de competencias, diseño de estrategias, evaluación, manejo de la web, MOODLE, motivación, perfil y rol del Tutor. Para llegar al cumplimiento de las metas es importante el capital humano con la capacitación continua de competencias gerenciales a una educación de primera.

Fuente. Elaboración propia.

Las habilidades gerenciales se enfocan en el manejo del liderazgo eficiente en la gestión humana y de la organización, para conseguir resultados favorables de alto rendimiento, el cual es considerado como una competencia intelectual (Rachmawati y Budi, 2020). Además, permite analizar la resolución de conflictos, para una adecuada comunicación eficaz y fomentar el

trabajo colaborativo, de donde se adquiere diversos conocimientos para el logro de un rendimiento favorable (Hernández, 2017). En ese sentido, estas habilidades cumplen un rol importante en la administración, donde el gerente genera un adecuado desempeño proyectándose al cumplimiento de objetivos estratégicos. (Robbins y Coulter, 2005)

El Gerente se ve fortalecido en un ambiente cálido con los colaboradores, quienes se desenvuelven libremente sacando su máximo potencial (Pérez, 2018), para ello los gerentes de hoy deben contar con tres habilidades fundamentales para un trabajo eficiente, como son: las habilidades técnicas, con enfoque en el conocimiento adquirido en el ámbito profesional; las habilidades humanas, las cuales aplican la empatía y por último las habilidades conceptuales las que permiten dar solución a las diferentes problemáticas de la organización. (Robbins y Coulter, 2005). Además, le permite tomar mejores decisiones bajo estrategias creativas para hacer sentir bien a los colaboradores y así puedan tener un mejor desenvolvimiento. (Sánchez, 2019). Estas habilidades intervienen en la conducta de los trabajadores, favoreciendo las relaciones interpersonales, mejorando el trabajo en equipo con el control de emociones.

La investigación se sustenta en tres teorías claves: la teoría clásica de la administración, para explicar el adecuado proceso administrativo y de esta manera dirigir las actividades de la organización en conjunto con los colaboradores de manera eficiente y eficaz; la teoría de las necesidades, aplicada al crecimiento personal; y la teoría de la inteligencia emocional, para potenciar las habilidades socioemocionales. Así mismo, la investigación se realizó con el fin de identificar el comportamiento, conocimientos y capacidades del gerente general, para dirigir una organización y un equipo humano. Por otro lado, permitió identificar los puntos débiles del gerente y potenciarlos, para mejorar su desempeño. Todo esto aportará al cumplimiento de metas de la organización, a fomentar un ambiente laboral agradable y a una adecuada toma de decisiones, mejorando las estrategias competitivas para afrontar los cambios constantes que se dan en la actualidad y, así, poder generar un mayor posicionamiento en el mercado.

METODOLOGÍA

El estudio se realizó de acuerdo al enfoque cualitativo con diseño fenomenológico, buscando conocer el problema que tiene la organización a través de las experiencias vividas de cada colaborador y poder identificar posibles soluciones, para que esta se maneje eficientemente; así mismo, permitió estudiar el problema de la organización de una manera más profunda, desde la perspectiva del propio gerente general y los colaboradores.

La investigación se llevó a cabo en una consultora de obras creada hace 25 años en la ciudad de Lima, dedicada a la consultoría de obras a nivel nacional en el ámbito de electrificación rural, consultoría en obras viales, de saneamiento, edificaciones y afines.

Los participantes están comprendidos por cinco personas: el Gerente General, la Contadora, la Asistente Contable, la secretaria de gerencia, y la analista de Licitaciones; quienes brindaron información acerca de las destrezas, conocimientos y capacidades del gerente general de la organización, además, el gerente opinó acerca de su desarrollo profesional y como viene dirigiendo la consultora de obras. Se consideró a estos cuatro colaboradores porque llevan más de tres años laborando en la empresa.

Se empleó como técnica la entrevista, además como instrumento la guía de entrevista, luego se redactó lo conversado en una ficha de respuestas, donde finalmente se procesó en el programa ATLAS. ti 8, el cual nos ayudó en el análisis cualitativo de nuestras entrevistas.

RESULTADOS

Categorías emergentes del análisis de las habilidades gerenciales

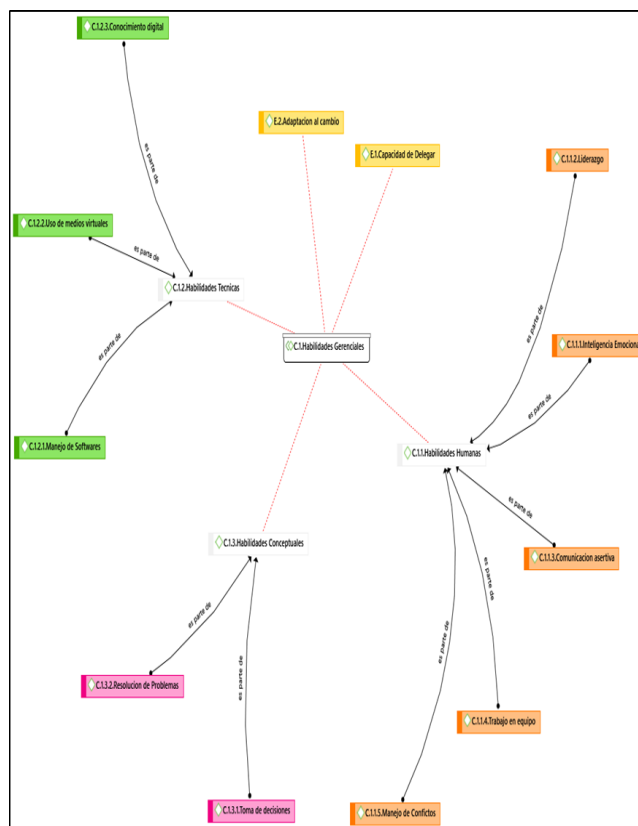


Figura 1. Análisis cualitativo de la categoría Habilidades Gerenciales.

La categoría de Habilidades Gerenciales fue categorizada en: Habilidades Humanas, Habilidades Técnicas y Habilidades Conceptuales con sus respectivos indicadores, en el proceso de la triangulación se obtuvo dos factores emergentes como lo es la adaptación al cambio y la capacidad de delegar.

Análisis de la subcategoría de Habilidades Humanas

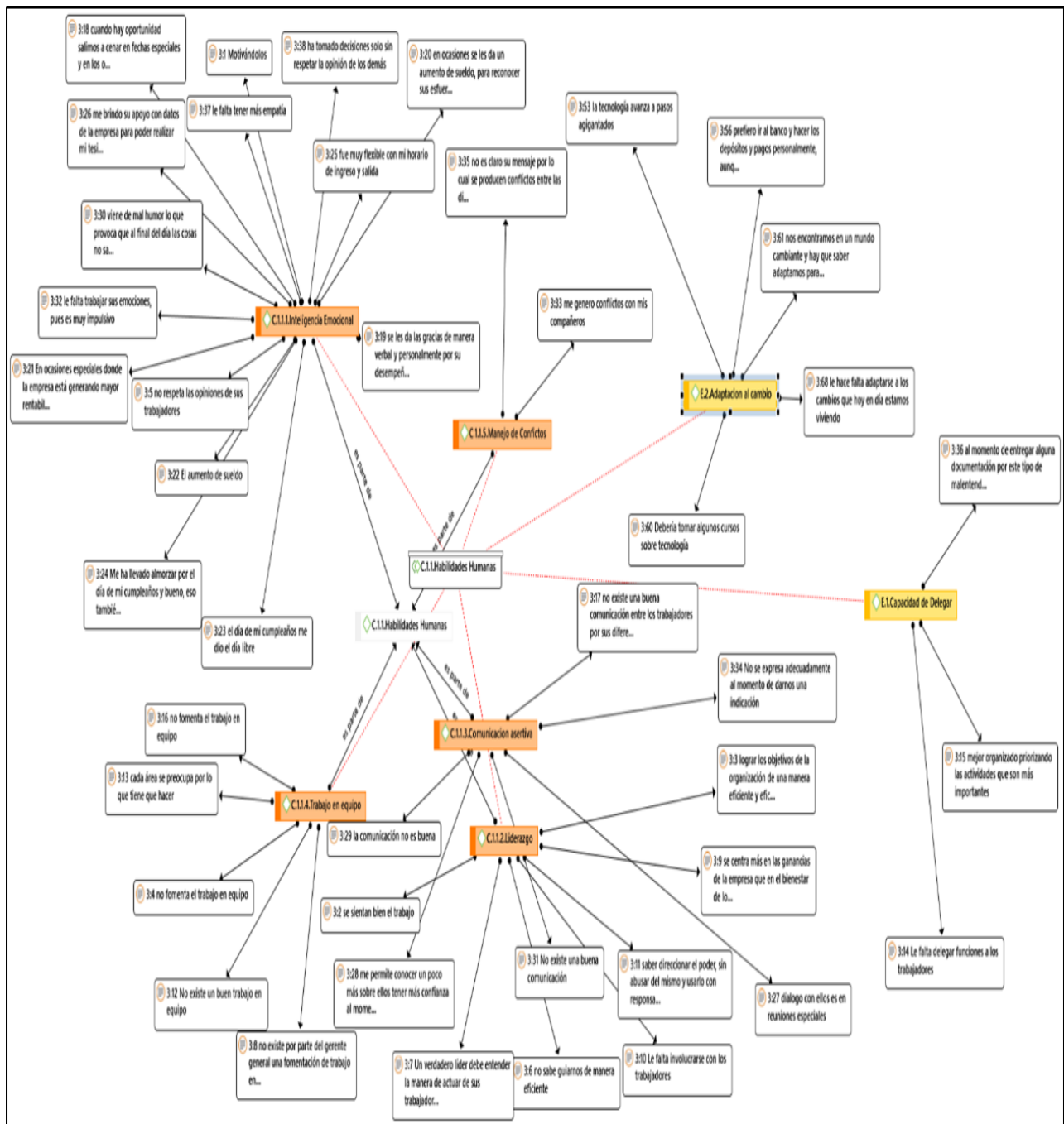


Figura 2. Análisis cualitativo de la subcategoría de Habilidades Humanas.

Las Habilidades Humanas están compuestas por los indicadores de inteligencia emocional, liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo, manejo de conflictos; además en el proceso de triangulación se obtuvo dos nuevos factores que emergieron al momento de la entrevista como lo son: la adaptación al cambio y la capacidad de delegar.

Análisis de la subcategoría de Habilidades Técnicas

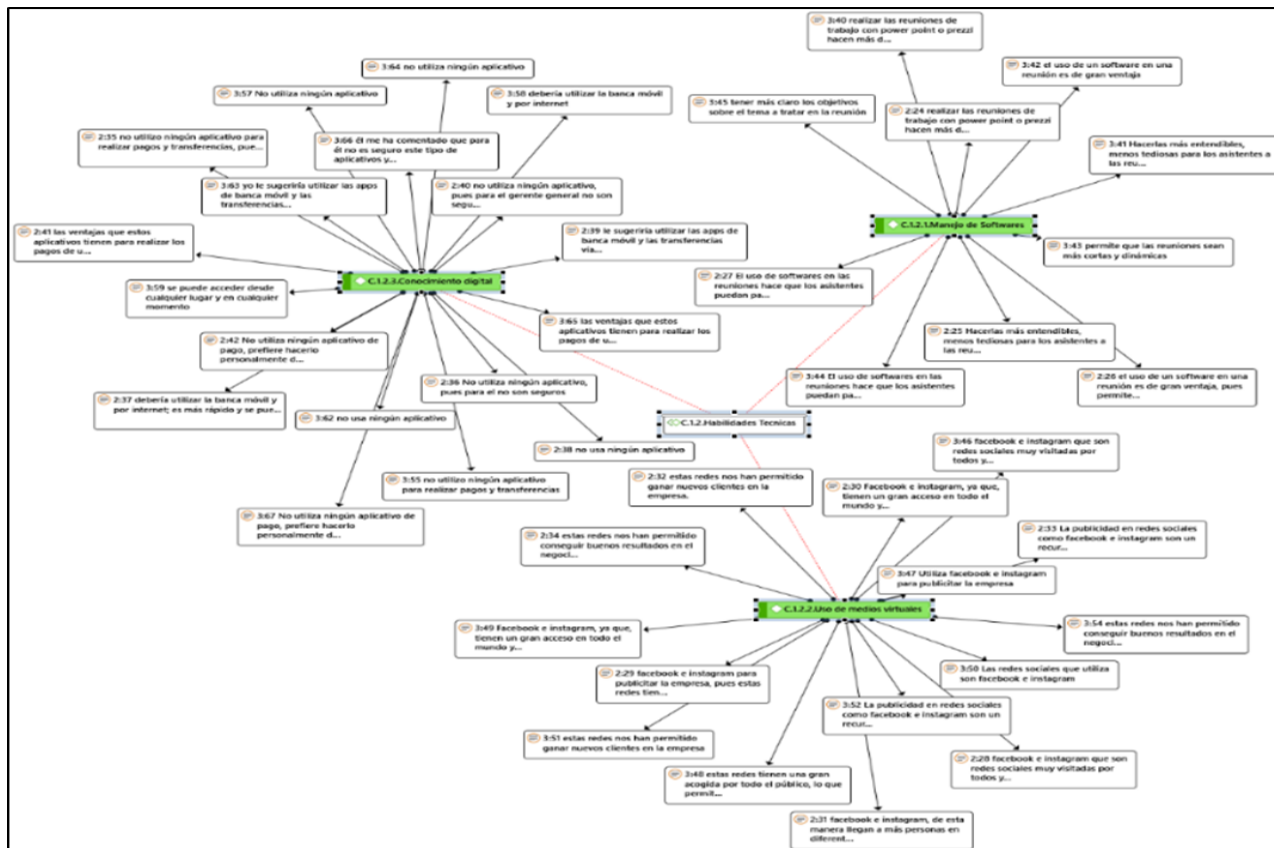


Figura 3. Análisis cualitativo de la subcategoría de Habilidades Técnicas.

El análisis de las habilidades técnicas se divide en los siguientes indicadores: manejo de software para reuniones más eficientes, el uso power point y prezzi tiene un buen impacto; en cuanto al uso de medios virtuales para mejorar la publicidad de la empresa se da a través de facebook e instagram y con respecto al conocimiento digital, se observa que no se usa alguna aplicación para las operaciones comerciales porque no hay confianza en las transacciones por internet.

Análisis de la subcategoría de Habilidades Conceptuales

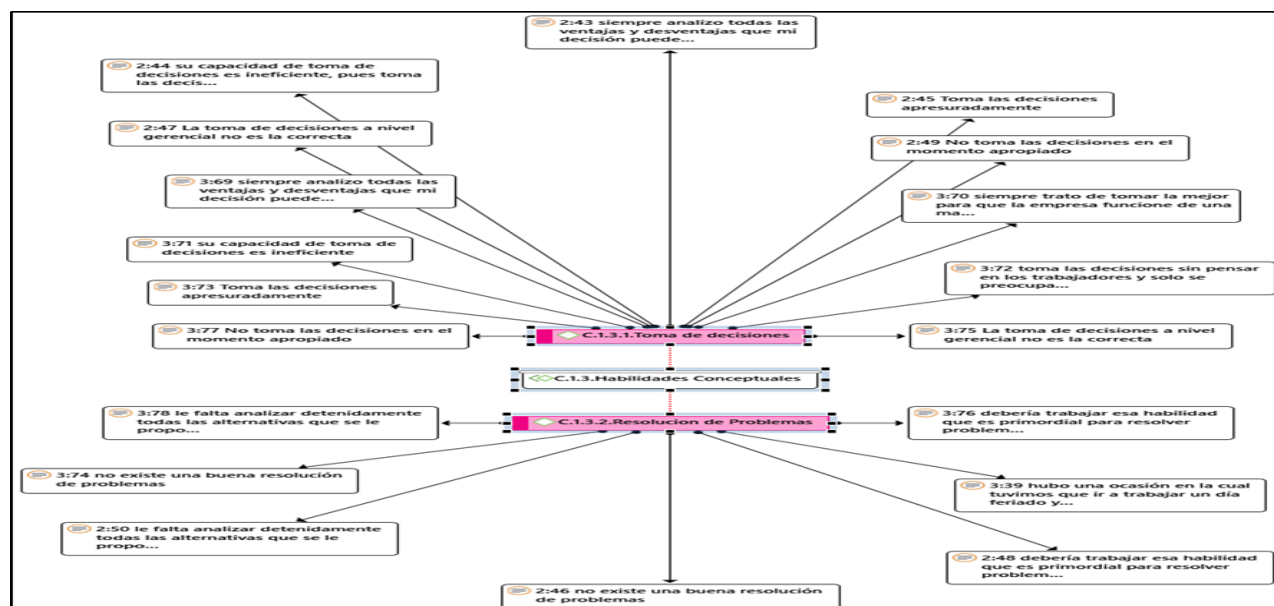


Figura 4. Análisis cualitativo de la subcategoría de Habilidades Conceptuales.

El análisis de la subcategoría de habilidades conceptuales está compuesto por los indicadores de toma de decisiones y resolución de problemas. Por un lado, primero se toma la mejor decisión para que la empresa funcione de manera eficiente y eficaz. Por otro lado, las decisiones tomadas no contemplan resolver gran parte de la problemática de los colaboradores.

DISCUSIÓN

Respecto al objetivo general; analizar las habilidades gerenciales de una empresa consultora de obras de Lima, permitió que se desprendieran tres grupos de habilidades, las cuales todo gerente debe poseer. La primera, habilidades humanas y sus indicadores que son: inteligencia emocional, liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo y manejo de conflictos. La segunda, habilidades técnicas y sus indicadores que son: manejo de softwares, uso de medios virtuales y conocimiento digital. La tercera, habilidades conceptuales y sus indicadores que son: la toma de decisiones y resolución de problemas. Además, de dos factores emergentes como la adaptación al cambio y la capacidad de delegar. Esto se vincula con la definición de Robbins y Coulter (2005), quienes refieren que los gerentes deben contar con tres habilidades gerenciales importantes para cumplir su rol de manera eficiente y eficaz en una organización. Pues un gerente es quien guía y supervisa a sus colaboradores para lograr los objetivos de la organización, su labor no tiene que ver con el mismo, sino, ayudar a los demás a llevar a cabo su trabajo y que se encuentren satisfechos. Estos resultados se asemejan a lo concluido por Sánchez (2019), quien refiere que, las habilidades técnicas, humanas y conceptuales si se desarrollan de una manera correcta en la organización los trabajadores se encontrarán motivados y por ende su desempeño laboral será más eficiente.

En cuanto al análisis de las habilidades técnicas, los entrevistados manifestaron que el gerente general, tiene conocimientos en el uso de softwares y uso de medios virtuales los cuales han favorecido mucho a la empresa al momento de realizar reuniones con sus clientes y la manera correcta de publicitarse llegando a un gran número de personas y con una eficiente

inversión. Sin embargo, no usa aplicativos de banca móvil, ni por internet para realizar sus transacciones debido a la inseguridad. Estos resultados concuerdan con Carhuancho et al. (2019) quienes refieren que en los últimos años las organizaciones han sufrido diversos cambios debido a los avances tecnológicos dados en el mercado empresarial, por lo que, es importante que los gerentes tengan un buen conocimiento digital y saber aprovechar las ventajas que nos brinda el mundo tecnológico, así como adaptarse a estos cambios de la mejor manera, ya que, el uso de softwares, el uso de redes sociales y el uso de aplicaciones digitales optimizan el servicio que se brinda a los clientes. Así mismo, Fernández (2010) coincide en que las habilidades técnicas y las habilidades duras son lo mismo, debido a que, es la capacidad de usar procedimientos, técnicas y conocimiento que uno posee a lo largo de su vida profesional, pues en la actualidad la tecnología es necesaria para el crecimiento organizacional.

En cuanto a las habilidades conceptuales, los entrevistados manifestaron que el gerente general no analiza bien las alternativas ante una problemática, pues toma las decisiones solo pensando en la economía de la empresa y no en el bienestar de los colaboradores; estos resultados se asemejan a lo concluido por González y Ley (2019), quienes exponen que es necesario que los gerentes tomen las decisiones correctas, para poder resolver los problemas que se presente de manera adecuada y así dirigir la organización de una manera eficiente y eficaz. Del mismo modo, Robbins y Coulter (2018) coinciden con el resultado, quienes refieren que las habilidades conceptuales son esenciales para un gerente, porque permiten resolver problemas y tomar decisiones que sean correctas y sirvan para implementar estrategias en la organización.

CONCLUSIONES

Se corroboró la categoría de habilidades gerenciales y se establecieron subcategorías: humanas, tecnológicas y conceptuales; con sus respectivos indicadores. Así como también categorías emergentes, como son: la adaptación al cambio y la capacidad de delegar.

Las buenas prácticas en habilidades gerenciales de la empresa consultora no son las más adecuadas, según lo analizado en la entrevista, ya que, no cumple con las tres subcategorías de habilidades gerenciales que son: habilidades humanas, técnicas y conceptuales. Pues todo gerente, debe estar a la vanguardia de los principales enfoques que la administración como ciencia brinda, además debe analizar las buenas prácticas que otros gerentes realizan, para tener una organización eficiente, con responsabilidad social y empático con sus colaboradores. Así mismo, monitorear constantemente el clima laboral, como pieza clave de la cultura organizacional y las principales tendencias tecnológicas que el contexto ofrece, para un ágil trámite administrativo y financiero.

Desde las perspectiva de los entrevistados, se deduce la apreciación que tienen sobre el gerente, el cual lo definen como una gestión deficiente, sobre todo en dos de las tres habilidades gerenciales, como son: las habilidades humanas, la cual parte por ejercer un liderazgo, que promueve las relaciones interpersonales, así como la asertividad como punto clave de una comunicación eficaz; y las habilidades conceptuales, evidenciándose en la toma de decisiones que ejecuta el gerente, las cuales no repercuten de manera favorable en los colaboradores. Ello, se debe mitigar analizando colaborativamente las variables del problema, obteniendo soluciones factibles y de gran beneficio para los miembros de la organización. Finalmente, no hay un manejo adecuado de las habilidades técnicas, las cuales no son muy usadas por el gerente a causa de la inseguridad informática, pero la tendencia actual es usar herramientas digitales, para optimizar los tiempos y procesos en una organización.

REFERENCIAS

- Carhuancho, I., Sicheri, L., Nolzco, F., y De la Torre, J. (2019). Estandarización del cuestionario para medir las habilidades gerenciales en el sector Turismo (HGT). *INNOVA Research Journal*, 4(3), 1-12. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1013>
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas, un enfoque interdisciplinar*. España: Parinfo.
- Ferrando, A., y Callohuanca, J. (2020). Incidencia de la capacitación en el desarrollo de habilidades gerenciales en los gerentes de pequeñas empresas del parque industrial de Villa el Salvador, Lima-Perú. *Anales Científicos*, 81(1), 1-12. http://revistas.lamolina.edu.pe/index.php/acu/article/view/1494/pdf_248
- García, F., Boom, E., & Molina, S. (2017). Habilidades Del Gerente En Organizaciones Del Sector Palmicultor En El Departamento Del Cesar – Colombia. *Visión de Futuro*, 21(2), 1-121. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3579/357955446001/html/index.html>
- Godoy, A. (2017). Habilidades gerenciales y motivación laboral en los trabajadores de la *municipalidad de La Perla-Callao, 2017*. (Tesis de maestría). Perú: Universidad César Vallejo
- González, M., y Ley, J. (2019). Habilidades gerenciales y su influencia en la competitividad de las agroempresas del valle de Mexicali, México. *Revista Espacios*, 40(42), 1-10. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n42/a19v40n42p16.pdf>
- Guiliany, J. G., Marcano, A. P., y Campo, N. C. (2019). Estrategia y habilidades para la competitividad: caso de pymes del sector construcción en Barranquilla. *Aglala*, 10(1), 312-339.
- Hernández, B. (2017). Desarrollo de competencias gerenciales en los docentes de la Licenciatura en Administración de Empresas de UNEDL. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 8(15), 419-444. [https://doi.org/DOI: 10.23913/ride.v8i15.305](https://doi.org/DOI:10.23913/ride.v8i15.305)
- Herrera, J., y Guarnizo, W. (2018). *Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior*. (Tesis de maestría). Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Inga, T., Madara, M., y Mikhail, M. (2020). *Competencias para el fortalecimiento del emprendimiento Capacidades en Europa*.
- Leyva, B., Cavazos, J., y Espejel, E. (2017). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores

- internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1–21. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- Litau, E. (2020). Método de puntuación aplicado a la evaluación de proyectos de innovación para soporte de inicio. *Problemas de emprendimiento y sostenibilidad*, 7 (4), 2978-2990. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4\(27\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4(27))
- Panagiotis, E., y Naoum, M. (2020). *El impacto de las estrategias de imitación, gerenciales y Habilidades emprendedoras en startups Innovación emprendedora*.
- Paredes, D., Mendoza, J., y Partida, A. (2017). Validación del instrumento para medir el impacto de las habilidades gerenciales del capital humano como estrategia de buen funcionamiento del proceso administrativo de las Pymes al comercio por mayor ubicadas en ciudad Obregón Sonora, México. *TEACS*, 9(20), 25-43. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6577469>
- Pérez, E. (2018). *Comportamiento humano y habilidades directivas*. España: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- Rachmawati, Y., y Budi, A. (2020). *Competencia gerencial del director en actualizando una escuela creativa*. 8(8). [https://doi.org/DOI: 10.13189 / ujer.2020.080814](https://doi.org/DOI:10.13189/ujer.2020.080814)
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*, 11(17), 23-29. http://www.scielo.org/bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372018000100004&lng=es&nrm=iso
- Reyes, K. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional* (Tesis de Maestría). México: Universidad Rafael Landívar
- Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Administración* (8 ed.). México: Pearson Educación.
- Sánchez, V. (2019). *Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la empresa constructora Grupo Berakah Tumbes, 2018*. (Tesis de maestría). Perú: Universidad César Vallejo
- Suriaga, M., y Gamboa, J. (2019). *Habilidades Gerenciales de la Actualidad.E-IDEA* *Journal of Business Sciences*,1(1),1-16. <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/5>