

## **Habilidades directivas: bases del liderazgo organizacional**

### **Management skills: foundations of organizational leadership**

DOI: 10.46932/sfjdv3n4-029

Received in: April 14<sup>th</sup>, 2022

Accepted in: June 30<sup>th</sup>, 2022

#### **Yesid Gonzalez -Marin**

PhD (c) Business Management and Administration

Institución: American University Corporation

Dirección: Medellín - Colombia

Correo electrónico: ygonzalez@americana.com

#### **Lourdes Canós-Darós**

PhD in Economy

Institución: Universitat Politècnica de Valencia

Dirección: Valencia - Spain

Correo electrónico: loucada@omp.upv.es

#### **Diego Fernando Hernández**

PhD (c) Education Sciences

Institución: Metropolitan Technological Institute (ITM)

Dirección: Medellín - Colombia

Correo electrónico: diegofhernandez@itm.edu.co

#### **RESUMEN**

El tema de habilidades directivas ha recibido una atención crítica considerable entendidas como un conjunto de saberes y actitudes que poseen un individuo para llevar a cabo ciertas actividades en una organización. La ausencia de formación en ellas dificulta la toma de decisiones a nivel directivo. Las organizaciones hoy buscan líderes polifacéticos que posean amplia gama de conocimiento y habilidades, por tanto las habilidades directivas son buscadas como base del liderazgo organizacional. En particular, se requiere de profesionales que sean capaces de liderar equipos altamente calificados, altamente eficientes y efectivos. La excelencia implica habilidades que conducen a la organización a un ambiente de trabajo agradable y a las personas que allí laboran, para que se sientan a gusto en cada actividad a su cargo; la importancia de visualizar las habilidades directivas como un conjunto de capacidades que satisfacen necesidades tanto internas como externas González y Canós (2020). De igual forma, este trabajo trata el tema de la regulación emocional en el desarrollo de diversas actividades; que definen ciertos comportamientos para el buen desempeño de la organización. En otras palabras este trabajo establece los criterios para la obtención de resultados eficientes. A través de la aplicación de un cuestionario el cuestionario se sometió a la Prueba de KMO (.875) y Barlett ( $p=.000$ ), en la cuarta aplicación se logró obtener el valor aceptable; la prueba de Alfa de Cronbach ( $\alpha=.968$ ) y Dos mitades de Guttman ( $G=.918$ ) demostraron que el cuestionario es confiable que permite recopilar datos sobre las habilidades directivas que poseen los líderes de actualidad. En conclusión las habilidades directivas en la actualidad juegan un papel importante en el buen funcionamiento de la organización en combinación con factores humanos internos.

**Palabras clave:** capacidad, eficacia, eficiencia, habilidades directivas, habilidades sociales.

## ABSTRACT

The subject of managerial skills has received considerable critical attention, understood as a set of knowledge and attitudes that an individual possesses to carry out certain activities in an organization. The lack of training in these skills hinders decision making at the managerial level. Organizations today are looking for multifaceted leaders who possess a wide range of knowledge and skills, therefore managerial skills are sought as the basis of organizational leadership. In particular, professionals are required who are capable of leading highly qualified, highly efficient and effective teams. Excellence implies skills that lead the organization to a pleasant work environment and the people who work there, so that they feel at ease in each activity they are in charge of; the importance of visualizing managerial skills as a set of capabilities that meet both internal and external needs González and Canós (2020). Similarly, this work addresses the issue of emotional regulation in the development of various activities; which define certain behaviors for the good performance of the organization. In other words, this work establishes the criteria for obtaining efficient results. Through the application of a questionnaire The questionnaire was submitted to the KMO (.875) and Barlett's Test ( $p=.000$ ), in the fourth application it was possible to obtain the acceptable value; the Cronbach's Alpha test ( $\alpha=.968$ ) and Guttman's Two halves ( $G=.918$ ) showed that the questionnaire is reliable that allows collecting data on the managerial skills possessed by current leaders. In conclusion managerial skills currently play an important role in the smooth functioning of the organization in combination with internal human factors.

**Keywords:** capacity, effectiveness, efficiency, managerial skills, social skills.

## 1 INTRODUCCIÓN

Las habilidades directivas actuales son un aspecto que debe ser considerado en todas las organizaciones. La mayoría de los gerentes de hoy son jóvenes y la sociedad rechaza la idea de que la experiencia lo es todo. Sin embargo, todavía hay organizaciones que hacen cumplir estos derechos. Teniendo como referente las habilidades directivas que posee cada persona al ejecutar sus actividades dentro de una organización, el líder actualmente debe convertirse en un alto gerente, que posea conocimientos sobre los “tres puntos neurálgicos de la empresa: el producto y/o servicio, la empresa y el sector en que se mueve la empresa, no puede pro”. (Arango, 2015, p. 123). Precisamente por ello, se hace esta reflexión, debido a las deficiencias que existen dentro de las organizaciones, si bien es cierto que para el desarrollo pleno se requieren de varios factores que coadyuven al desarrollo y crecimiento de la misma. Hoy en día hablar sobre habilidades directivas conlleva más que solo información, es más bien hacer un análisis sobre las capacidades que debe tener un líder, para que así el grupo u organización al que está dirigiendo sobresalga. La globalización juega un papel muy importante en la transformación empresarial. Más allá de conocimientos técnicos, necesitamos profesionales que puedan liderar equipos altamente capacitados. La gestión es un conjunto complejo de comportamientos interpersonales con diferentes habilidades, conocimientos y estrategias que los líderes deben poseer.

El propósito de este trabajo es explorar las habilidades directivas en función de la, Regulación de Emociones en el ciclo de vida de un directivo Con respecto a la metodología, se utilizó un enfoque mixto. Desde lo cualitativo se realizó una revisión bibliográfica de tipo descriptiva y argumentativa,

realizada en fuentes como libros, artículos y trabajos de expertos en el tema. Desde lo cuantitativo se realizó una encuesta a una población de 55 personas entre directivos, estudiantes y empleados, los cuales presentan las siguientes características: el rango de edad oscila entre los 20 a 40 años o más, para la selección de la muestra se realizó una técnica de muestreo aleatorio simple a partir de la población y caracterización de los sujetos, ya que se encuentran dentro de un ámbito laboral, que cuentan con ciertas habilidades directivas, obteniendo con ello resultados que nos amplían el panorama para hacer énfasis en ciertas habilidades que debe poseer un buen líder. Se tomaron las respuestas para llevar a cabo el análisis de cada una de las preguntas donde se pudo percibir que en la actualidad existe una falta de habilidades directivas para el buen desarrollo de las actividades dentro de la organización. Posteriormente, se realiza un análisis correlacional multivariable, para determinar el nivel de asociación de las variables objeto de estudio. La concentración de datos permite concluir que las habilidades directivas son la base fundamental de la dirección de una organización con ellas se enmarcan los resultados a donde se quiere llegar, considerando que la actitud del líder representa una parte esencial para desarrollar cada una de las habilidades que se exigen actualmente a los líderes.

## **2 DEFINICIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS**

Las habilidades directivas son aquellas que permiten un desempeño excepcional y potencian las condiciones del gerente, el cual, contará con la capacidad de tomar decisiones asertivas que convengan a la organización (Tomastika, Strohmandlb y Cechc 2015). De acuerdo con Ali, Zwetsloot y Nada (2019), las habilidades directivas permiten que el gerente asimile y reconfigure tanto los recursos como las competencias de las organizaciones, y a este respecto, enuncian tres dimensiones. La primera es el estilo de gestión donde se dimensiona la influencia que se debe realizar en los colaboradores con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales; el estilo de gestión positiva motiva a los colaboradores a ir más allá de los intereses personales, les permite visibilizar un panorama más amplio (Puchol et al., 2010) La segunda, hace referencia a la toma de decisiones y al proceso mediante el cual las empresas pueden lograr ventajas competitivas en tanto se analicen los indicadores de desempeño, las tendencias del mercado y los aspectos administrativos. Por último, encontramos el desarrollo de las personas, que consiste en proveer de herramientas al equipo de trabajo para la obtención de mayores rendimientos y, por ende, mejores resultados. En el entorno empresarial actual, las organizaciones se enfrentan al desafío de adaptarse a los beneficios a largo plazo que les permiten sobrevivir en dicho entorno. Se requieren habilidades para identificar, implementar y almacenar recursos que lo diferencian de su competencia. Por esta razón, es necesario enfocar las habilidades de gestión en la capacidad de comprender el entorno organizacional y el entorno cultural (Varela, Burke y Michel, 2011). Por lo tanto, es importante conceptualizar las habilidades de gestión como una acumulación de capacidad para satisfacer las

necesidades tanto internas como externas. Asimismo, establecer definiciones estandarizadas es complejo. A pesar del escenario global actual, todavía existe un diálogo intercultural en curso. En este sentido, las habilidades varían según las características y requerimientos de cada organización y su cultura. Hoffman, Shipper, Davy y Rotondo (2014) reconocen en la dimensión cultural situaciones que inciden en los comportamientos, ya que configuran en los lugares de trabajo valores y creencias que repercuten en el direccionamiento estratégico organizacional. La alta gerencia habrá de dimensionar este tipo de situaciones y potenciar las habilidades directivas para convertirlas en ventajas competitivas.

### **3 LA CLASIFICACIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS: CONSENSOS Y DIVERGENCIAS**

Los estudios académicos a nivel global han intentado clasificar de forma objetiva la variedad de habilidades con las que debe contar la alta gerencia o los directivos de las organizaciones; sin embargo, se han encontrado con dificultades que estriban en la conceptualización delimitada de las habilidades puesto que, no sólo se trata de los conocimientos técnicos, también incorporan otros elementos sociales, políticos, éticos, entre otros que impactan directamente en las organizaciones a nivel interno y externo (Castellanos et al., 2019). Por otro lado, se establece que las condiciones y los contextos particulares de las organizaciones y donde ellas se circunscriben revelan la necesidad de establecer algunas habilidades y desestimar otras para evitar un detrimento en la organización. Es por esto que, a pesar de que se han creado grandes grupos conceptuales, cada uno integra una gran variedad de habilidades que se van constituyendo empíricamente (Cetina, Ortega y Aguilar, 2010).

En un primer momento se establece una clasificación general aceptada desde la década de 1980 en donde se estipulan tres grandes conjuntos de habilidades directivas: las habilidades técnicas u operativas, las habilidades conceptuales o administrativas y las habilidades sociales e interpersonales (Aburto y Bonales, 2011; Beenen y Pichler, 2016).

La capacidad operativa pide que los líderes directivos racionalicen las tecnologías, los recursos y los instrumentos primordiales para consumir con los logros organizaciones de forma eficiente, incrementando la productividad y los beneficios competitivos; se destacan valores como la unidad, la unión y prácticas efectivas en la administración de procesos y rendimiento (Chen, Podolski, Veeraraghavan, 2015). Requiere la implementación y alineación de procesos clave, servicios de calidad y optimización en entornos empresariales que se prevean como turbulentos. Se contemplan como inherentes a la formación de los administradores de empresas; entre las más comunes en la literatura se observan: la comprensión de las áreas funcionales de un sistema, intercambio de información, operacionalización de las actividades, capacidad de optimización, conocimientos profundos del sector

donde se desenvuelve, capacidad de gestión de procesos industriales, planificación, control de detalles y coordinación (Hoffman et al., 2012).

Las habilidades conceptuales se vislumbran en los conocimientos que tienen los gerentes y directivos en el momento de establecer una organización efectiva de las actividades colectivas. De acuerdo con Khan (2019) se destaca la capacidad de gestionar el conocimiento en las prácticas interactivas al interior de las organizaciones, se trata entonces, de implementar elementos pedagógicos continuos para la transmisión de las ideas, planes, objetivos, procesos y sistematización de todo lo que concierne a estas. Traen como resultado que los gerentes divulguen y transfieran otra habilidades pertinentes que posibiliten la coordinación, la optimización y el aumento de la capacidad organizacional con un colectivo cualificado. Adicionalmente, se establece que son todos aquellos conocimientos propios de la disciplina administrativa que el directivo puede poner en práctica de manera asertiva, demostrando su capacidad de resolución de problemáticas y de toma de decisiones racionales; además de cualidades analíticas, capacidad diagnóstica e integradora. Algunas de las más destacadas en la literatura son: conocimiento del mercado, resolución de problemas administrativos, superación de las amenazas del entorno, desarrollo de las fortalezas organizativas, gestión de la adversidad y establecer interrelaciones complejas entre lo económico y lo político asociado al funcionamiento de la organización. En cuanto a las habilidades sociales e interpersonales, se pueden clasificar en: cognitivas, emocionales y sociales; en general se establece en la literatura que estas habilidades están direccionadas a mejorar el ambiente laboral, el clima organizacional y a resaltar valores éticos que contribuyen a la imagen que proyecta en el entorno (Cetina, Ortega y Aguilar, 2010; Codina, 2016).

Las habilidades interpersonales más importantes consisten en la comunicación, control de conflictos, comprensión amplia de los comportamientos humanos, cohesión, entre otras. De acuerdo con Parente, Stephan y Brown (2012) son las más diversas y difíciles de identificar puesto que se remiten a elementos intangibles que no se pueden medir objetivamente. Sin embargo, revisten una gran importancia ya que sin estas, no sería posible gestionar el equipo de trabajo para lograr resultados en los intereses comunes. Las habilidades sociales trascurren en la vida cultural y social en la que está inmersa la organización. Se remiten al campo de la subjetividad, de la particularidad y de la utilidad que se prevea para la organización. Si bien se trata de valores y capacidades en el campo de las relaciones, también se asocian a temas como la creatividad y las capacidades artísticas y estéticas, por tanto, existen claras diferenciaciones que debe establecer cada gerente con respecto a las habilidades que debe construir en el marco de su propia experiencia. Es el campo más flexible de las habilidades y sólo pueden evidenciarse su valor en las situaciones colectivas cotidianas. Según Codina (2016), Tomastika, Strohmandlb y Cechc (2015), y Whetten y Cameron (2011) se requiere de un profesional capacitado que pueda liderar estrategias de afrontamiento asertivas para evitar consecuencias a mediano y largo plazo. Tonidandel,

Braddy y Fleenor (2012) adicionan otra dimensión, que se remite también a la particularidad en el desempeño gerencial, y que defiende el comportamiento ciudadano como un elemento clave de socialización con el entorno. Algunas de las habilidades requeridas para ello son la cooperación, lealtad, persistencia (Beenen y Pichler, 2016).

En la actualidad, las habilidades directivas no se delimitan a grupos definidos puesto que son necesarias en todos los ámbitos de la actividad gerencial. Para lograr cambios e innovaciones exitosas se requiere que los gerentes implementen habilidades técnicas, conceptuales e interpersonales simultáneamente (Whetten y Cameron, 2011). Asimismo, se ha vislumbrado en estudios sobre liderazgo que existen habilidades específicas desarrolladas y sofisticadas que determinan el éxito de la gerencia como la inteligencia, capacidad estratégica, creatividad, diplomacia, fluidez, cohesión, capacidad administrativa, y fortalecimiento de las relaciones y valores sociales (Cetina, Ortega y Aguilar, 2010).

#### **4 LIDERAZGO, CLAVE PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El liderazgo es, por muchos autores, la habilidad más importante que interfiere en la toma de decisiones, en la consolidación de las relaciones interpersonales, y transversaliza todas las habilidades, puesto que depende de la capacidad de interacción con el medio, la efectividad y el éxito de las estrategias para las organizaciones (Cetina, Ortega y Aguilar, 2010; Codina, 2016; Villar y Araya, 2019). De acuerdo con Taucean, Tamasila y Negru-Strauti (2016) a este concepto se le han atribuido una serie de conceptualizaciones orientadas al poder y a los medios de relacionamiento; se establecen dos tipos de liderazgos: el autocrático y el democrático, y ambos se desarrollan dependiendo de las interacciones interpersonales. Si las habilidades están direccionadas a la apertura en la participación y en el diálogo continuo, es un liderazgo democrático, mientras que si se trata de un liderazgo en donde el director toma las decisiones unilateralmente, es autocrático (Villar, y Araya, 2019). Este se considera el liderazgo ideal puesto que la gestión tiene dos preocupaciones: por las personas que conforman la organización y por la producción (Whetten y Cameron, 2011). Por otra parte, la comunicación es el eje de las habilidades interpersonales (Whetten y Cameron, 2011; Codina, 2016). Giudici y Filimonau (2019) exponen que es un determinante en el liderazgo gerencial para las relaciones comunitarias dentro y fuera de las organizaciones. Es una de las habilidades que se pueden considerar escasas (Zařková y Poláček, 2015 ) teniendo en cuenta que la investigación empírica internacional ha definido que dentro de las organizaciones existen habilitadores e inhibidores que influyen en la interacción. Es una competencia interpersonal esencial que proyecta un efecto definitivo en la eficacia de las actuaciones de cada uno de los empleados (colaboradores) y en los stakeholders (Matemilola, Bany-Ariffin, Azman-Saini, 2013). Una comunicación ideal es la de tipo dinámica que se basa en la transmisión de mensajes verbales y no verbales decodificados concretos y efectivos para las labores rutinarias y extraordinarias de las organizaciones

(Peña, 2005). Finalmente, la toma de decisiones es una habilidad que se basa en la coordinación, delegación y centralización de las actividades que se desarrollan en las organizaciones.(Whetten y Cameron, 2011),en concordancia (Codina, 2016) incrementa el valor social de los empleados y evita los conflictos en los procesos de cambio llevando al éxito organizacional

## 5 RESULTADOS Y ANÁLISIS

La encuesta fue aplicada a una muestra de 55 personas dedicadas a laborar dentro de las pymes; el eje principal de la encuesta son las Habilidades Directivas teniendo como resultados los siguientes resultados:

La matriz de correlación (ver tabla 1) es una matriz cuadrada que indica la relación de cada variable con las demás, y en sí misma en la diagonal. Muestra el coeficiente de correlación de Pearson (r) como: medida de la fuerza de la relación lineal entre dos variables, varía de -1 a 1 , cercana a 0 indica poca asociación, cercano a 1 indica una asociación directa y cercana a -1 indica una asociación inversa, entre las variables. Lind, Marchal & Wathen (2008)

Por tanto el liderazgo esta directamente relacionado con las habilidades de comunicacion que desarrolla un directivo para el funcionamiento de la organización por otra parte el liderazgo con respecto al trabajo en equipo, presenta una asociacion inversa, en la medida que se puede desarrollar un trabajo en equipo sin necesidad de desarrollar habilidades de liderazgo; por ultimo el liderazgo frente a las emociones, tiene una asociación inversa en la medida se puede dirigir un equipo de trabajo sin involucrase emocionalmente.

Tabla 1. Correlaciones

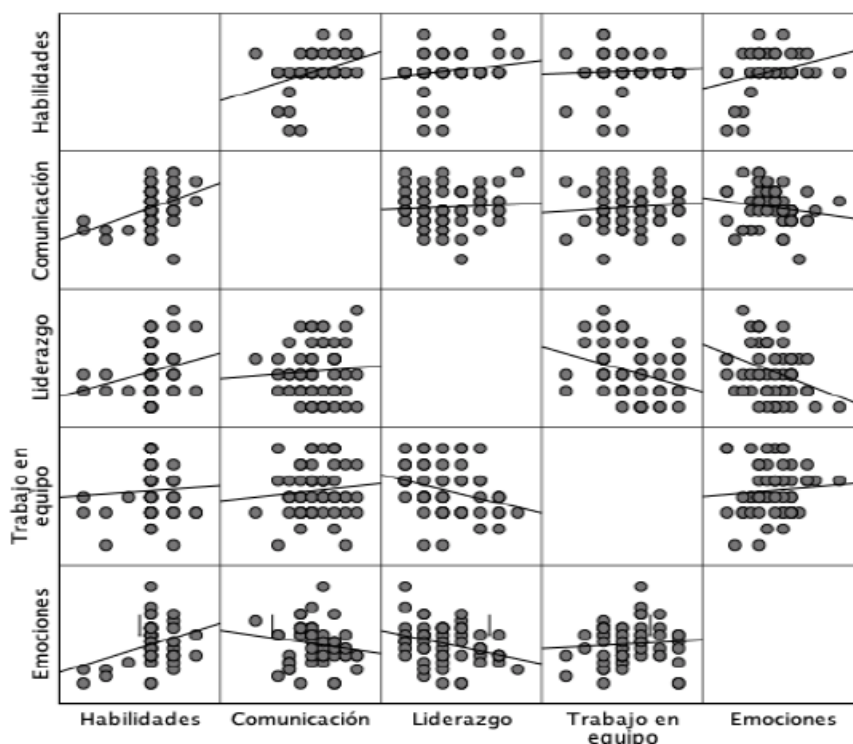
Variable	Estadístico	Habilidades	Comunicación	Liderazgo	Trabajo en equipo
Comunicación	Correlación de Pearson	0,382			
	Sig. (bilateral)	0,004			
Liderazgo	Correlación de Pearson	0,207	0,065		
	Sig. (bilateral)	0,125	0,635		
Trabajo en equipo	Correlación de Pearson	0,058	0,095	-0,3	
	Sig. (bilateral)	0,673	0,485	0,025	
Emociones	Correlación de Pearson	0,32	-0,164	-0,327	0,077
	Sig. (bilateral)	0,016	0,228	0,014	0,571

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del instrumento

La matriz de dispersión Figura 1, muestra la relación de agrupación de las variables objeto de estudio, mostrando una relación positiva: Mientras los valores de x aumenta, los valores de y aumentan. Quizás algunos puntos no siguen un patrón exacto, pero la *tendencia* , global, la tendencia general o movimiento, es clara desde la izquierda inferior a la derecha superior del gráfico; una relación negativa:

En este caso, mientras los valores de x aumenta, los valores de y disminuyen. Podrías argumentar que la pendiente no es tan inclinada, lo que es verdad. Sin embargo, la tendencia general es evidente. Este gráfico se mueve desde la izquierda superior a la derecha inferior y sin relación: Algunas veces, la no relación entre las variables. no mostrarán una tendencia, en otras palabras, parece que no hay un patrón definido con los puntos. No se puede ver que se tome ninguna dirección en particular.

Figura 1 Matriz de dispersión y correlación



Fuente: elaboración propia a partir del instrumento

Graficamente se puede observar que el liderazgo frente a las emociones y el trabajo en equipo no se relacionan de manera directa para la ejecución de sus funciones directivas. Como si se evidencia frente a la comunicación.

## 6 CONCLUSIONES

Es claro que en una organización un líder debe tener habilidades para disolver los conflictos, tener capacidad para negociar y poder delegar responsabilidades generando así buenas relaciones, dentro de la organización para un desarrollo óptimo dentro del ámbito donde se desempeña. Así mismo el liderazgo es pieza fundamental de la organización, con ayudada del instrumento se interpreta que es una de las características primordiales que debe poseer un buen dirigente para que con ello la organización crezca de manera eficiente.



A partir de los resultados obtenidos se puede percibir que se han desarrollado varios estilos de dirección, sin embargo, es importante precisar que cada estilo de dirección tiene características específicas, así como una manera diferente de percibir las habilidades directivas, es por ello que el director de una organización debe saber seleccionar el tipo de dirección que desea implementar considerando las necesidades y objetivos de la empresa.

Avanzando en nuestro razonamiento las habilidades directivas, necesitan de la comunicación tanto como del liderazgo ya que ella juega un papel de suma importancia dentro de las organizaciones, estableciendo una comunicación efectiva el rumbo de la misma se dirige hacia un mismo objetivo lo cual ayuda al cumplimiento de las metas establecidas, además se puede decir que la delegación de actividades por parte del líder es mucho más fácil cuando se llega a una buena comunicación.

Para concluir otro aspecto importante es la regulación de emociones considerando que en la actualidad el estar bien consigo mismo, es una parte esencial para actuar de manera coherente dentro de un espacio y con ello desarrollar las capacidades y habilidades que la organización requiere sin lugar a duda es un variable de las más importantes que debe poseer un líder.

## REFERENCIAS

- Aburto, H., Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19 (51), 41-49.
- Ali, Z., Zwetsloot, I., Nada, N. (2019). Operational capabilities to infuse organizational innovation in SMEs. *Procedia Computer Science*, 158, 260–269.
- Arango, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento & Gestión*, 38, 119-146. <https://doi.org/10.14482/pege.37.7020>
- Beenen, G., Pichler, S. (2016). A discussion forum on managerial interpersonal skills. *Journal of Management Development*, 35 (5), 706-716.
- Castellanos, J., Valle, F., Machado, A., García, N. (2019). Consideraciones metodológicas sobre la determinación de competencias directivas . *Centro Azúcar*, 46 (4), 1-9.
- Cetina, T., Ortega, I., Aguilar., C. (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: Un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. *Psicoperspectivas*, 9 (1), 124
- Chen, Y., Podolski, E., Veeraraghavan, M. (2015). Does managerial ability facilitate corporate innovative success? *Journal of Empirical Finance*, 34, 313–326.
- Codina, A. (2016). *Habilidades directivas*. España: CITMATEL (IBD).ISBN: 978-9592375741
- Giudici, M., Filimonau, V. (2019). Exploring the linkages between managerial leadership, communication and teamwork in successful event delivery. *Tourism Management Perspectives*, 32
- Hoffman, R., Shipper, F., Davy, J., Rotondo, D. (2014). A cross-cultural study of managerial skills *International Journal of Organizational Analysis*, 22 (3), 372-398.
- Khan, M. (2019). Knowledge, skills and organizational capabilities for structural transformation. *Structural Change and Economic Dynamics*, 48, 42–52.
- Matemilola, B., Bany-Ariffin, A., Azman-Saini, W. (2013). Impact of Leverage and Managerial Skills on Shareholders' Return. *Procedia Economics and Finance*, 7, 103 – 115.
- Parente, D., Stephan, J., Brown, R. (2012). Facilitating the acquisition of strategic skills. The role of traditional and soft managerial skills. *Management Research Review*, 35 (11), 1004-1028.
- Peña, B.(2005). La dirección de comunicación y las habilidades directivas. *Revista de Comunicación de la SEECI*, (12), 36-54.
- Puchol, L., Martín, M., Nuñez, A., Ongallo, C., Puchol, I., Sánchez, G. (2010). *El libro de las habilidades directivas*. México: Ediciones Díaz de Santos
- Taucean, I., Tamasilaa, M., Negru-Strautia, G. (2016). Study on Management Styles and Managerial Power Types for a Large Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 66 – 75.
- Tomastika, M., Strohmndlb, J., Cechc, P. (2015). Managerial competency of crisis managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 3964 – 3969.

Tonidandel, S., Braddy, P., Fleenor, J. (2012). Relative importance of managerial skills for predicting effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 27 (6), 636-655.

Varela, O., Burke, M., Michel, N. (2013). The development of managerial skills in MBA programs. A reconsideration of learning goals and assessment procedures. *Journal of Management Development*, 32 (4), 435-452.

Villar, M., Araya, L. (2019). Consistencia entre el enfoque de liderazgo y los estilos de liderar: clave para la transformación y el cambio. *Pensamiento & gestión*, 46, 187-221.

Whetten, D., Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.

Zat'ková, T., Poláček, M. (2015). Social Skills as an Important Pillar of Managerial Success. *Procedia*, 587-593