



COMPETENCIAS Y ÉXITO GERENCIAL EN EMPRESAS DE SERVICIOS PÚBLICOS, MUNICIPIOS DE RIOHACHA Y MAICAO, GUAJIRA, COLOMBIA

RESUMEN

El objetivo del presente artículo es analizar las competencias para el éxito gerencial en empresas de servicios públicos, municipios de Riohacha y Maicao, departamento de La Guajira, Colombia. El estudio se sustenta en los trabajos de Hellriegel, Koontz (2013), entre otros. El mismo se enmarcó en una investigación descriptiva, bajo el enfoque cuantitativo. Los resultados evidencian que los gerentes poseen competencias básicas y administrativas para alcanzar el éxito gerencial en las empresas objeto de estudio. Sin embargo, existen debilidades en indicadores de las competencias administrativas. Finalmente, se concluye que hay debilidades en los indicadores (autoridad, trabajo en equipo, toma de decisiones y comportamiento ético) en las competencias administrativas de los gerentes indagados. También, se observó que solo en ocasiones reflejan la actitud necesaria para alcanzar el éxito gerencial. Los gerentes no fundamentan la gestión en el conocimiento y la experiencia adquiridos.

Palabras clave: Competencias básicas; Competencias administrativas; Empresas de servicios públicos; Riohacha; Maicao; Guajira; Colombia.



YINA MAGDANIEL SOCARRÁS*
JOSÉ SÁNCHEZ GONZÁLEZ**
MARLENIS UCRÓS BRITO***

MANAGERIAL SKILLS AND SUCCESS IN PUBLIC SERVICES COMPANIES IN THE MUNICIPALITIES OF: RIOHACHA, MAICAO IN THE GUAJIRA, COLOMBIA

ABSTRACT

The aim of this research is to analyze the competencies for managerial success in public services companies in the municipalities of Maicao and Riohacha, Guajira Department, in Colombia. The study is based on research of Hellriegel, Koontz (2013), among others. It was framed in a descriptive research and quantitative approach. The results show that managers have basic administrative and managerial skills to achieve success in the companies under the study. However, there are weaknesses in the indicators of administrative capabilities. Finally, it is concluded that there are weaknesses in the indicators (authority, teamwork, decision making and ethical behavior) in administrative skills of managers investigated. It was also observed that only sometimes they show necessary attitudes to achieve managerial success. Managers do not base their performance in knowledge and experience obtained.

Keywords: basic Skills; Administrative Capabilities; Public Services Companies; Riohacha; Maicao; Guajira; Colombia.

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, las organizaciones hoy en día se encuentran dentro de un contexto empresarial bastante heterogéneo, representado por acontecimientos: la globalización, competitividad, nuevas tecnologías y proliferación de entornos complejos e impredecibles. Según el estudio "Habilidades, educación y empleo en América Latina" del Banco Interamericano de Desarrollo – BID (2012), las universidades están desconectadas de las demandas del mercado laboral. Habilidades interpersonales como el liderazgo, responsabilidad, comunicación y creatividad son las destrezas que actualmente pide el mercado laboral y los jóvenes están lejos de desarrollarlas. Además, señala la existencia de una gran brecha entre las habilidades que se aprenden en las universidades y lo que necesita o pide el mercado laboral para profesionales que se desempeñan en los cargos gerenciales.

Para Robbins (2012), las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes afines que se relacionan con el buen desempeño del gerente. Están asociadas en el campo laboral con las competencias básicas y administrativas, las cuales son fundamentalmente procesos aprendidos a través de la vida y convertidos en hábitos mediante

* Magíster, docente de cátedra Universidad de La Guajira, Colombia. Correo-e: gmagdaniel@uniguajira.edu.co

** Doctor, docente tiempo completo Universidad de La Guajira, Colombia. Correo-e: jsanchez@uniguajira.edu.co.

*** Doctor, docente tiempo completo, Universidad de La Guajira, Colombia. Correo-e: mucros@uniguajira.edu.co.

Recibido: 2 de diciembre de 2015, aceptado: 4 de mayo de 2016.

Para citar el artículo: Magdaniel, Y.; Sánchez, J.; Ucrós, M. (2016). "Competencias y éxito gerencial en empresas de servicios públicos, municipios de Riohacha y Maicao, Guajira, Colombia", en *Sotavento MBA*, n.º 27, pp. 132-141. DOI: <http://dx.doi.org/10.18601/01233734.n27.10>

el comportamiento organizacional, que se van incorporando en las personas para lograr los resultados que se esperan. Sin embargo, debe existir un equilibrio racional para que se constituyan en éxito.

Este artículo es resultado de una investigación cuyo propósito es analizar las competencias para el éxito gerencial en las empresas de servicios públicos en los municipios de Riohacha y Maicao, en el departamento de La Guajira. En general, se pretende identificar las competencias básicas y describir las competencias administrativas y las características del liderazgo gerencial en las empresas objeto de estudio.

La presente investigación se encuentra organizada como sigue. En la sección de los fundamentos teóricos se plantean los postulados de los autores concernientes a las competencias y el éxito gerencial, los cuales soportan la investigación realizada. Posteriormente, se presentan los métodos utilizados, donde se describen los procedimientos relacionados con el tipo, diseño de investigación, población, muestra, fuentes, técnicas, instrumentos, validez y confiabilidad. Seguidamente, se muestran los resultados y las conclusiones.

FUNDAMENTO TEÓRICO

Según Koontz y Weihrich (2013), para ser eficaces, los gerentes o administradores necesitan varias competencias básicas, que van de las técnicas a las capacidades de diseño. La importancia de estas varía según el nivel en la organización.

De igual modo, Robbins (2009) argumenta que aun cuando reconozcamos que todos los gerentes –sin importar su nivel o el tamaño de la organización, o si se trata de una empresa lucrativa o no– desempeñan en cierta medida las cuatro actividades básicas de la administración, los gerentes eficaces deben dominar cuatro campos generales de competencias: habilidades

conceptuales, interpersonales, las técnicas y políticas.

Para Chiavenato (2010), el éxito de los gerentes depende más del desempeño, su trato a las personas y de las situaciones que se presenten, y, según sus características de personalidad, depende de lograrlo. Este desempeño es resultado de las competencias básicas que tienen y utilizan. De igual manera, este autor dice que una competencia básica es la capacidad de transformar el conocimiento en acción, que resulta en un desempeño esperado. Entre las más importantes para el éxito del desempeño de un gerente están: técnica, humana y conceptual.

Dentro de este marco de referencias, los autores anteriormente citados muestran la importancia del manejo de las competencias gerenciales para ser administradores exitosos dentro del campo laboral en las organizaciones.

En este orden de ideas, Hitt, Hitt, Black y Porter (2006), Gitman y McDaniel (2006), Whetten y Cameron (2005), concuerdan en que las competencias conceptuales tienen que ver con la facultad cognitiva de poder observar la organización como sistema generalizado o un todo y la relación existente entre sus partes, en el cual se incluye la forma de pensar y procesar información. Desde esta perspectiva, los autores mencionados también expresan la coincidencia en lo referente a que las competencias técnicas pueden concebirse como el conjunto de conocimientos, experiencias y destrezas necesarias que permiten llevar a cabo de manera adecuada un cargo.

Por otro lado, para Aldape (2008), las competencias administrativas constituyen los conocimientos y habilidades específicos que contribuyen a enlazar las actividades gerenciales con las demandas de la administración de la empresa y del entorno de la misma. Las nuevas tendencias vislumbran exigencias de la aldea global del siglo XXI, más allá de las funciones de planeación, organización, dirección y control, dependiendo de las actividades que desarrolle



y del rol que desempeñe. Así, pues, el gerente del siglo XXI debe saber:

- Organizar su tiempo.
- Generar estadísticas sobre el desempeño de sus subordinados.
- Analizar la información que recopila.
- Presentar informes y reportes.
- Planear el contenido que maneja.
- Diseñar las actividades que dirigirá para lograr los objetivos.
- Evaluar los objetivos trazados.
- Medir los objetivos que se han planeado para la adquisición de conocimientos y desarrollo de competencias de los subordinados.

En este sentido, el gerente adquiere un nuevo rol que demanda realizar actividades de saber elaborar presupuestos, manejar personal, controlar costos y gastos, y aplicar correctamente las técnicas científicas tanto dentro como fuera de sus responsabilidades administrativas. También, las competencias administrativas son muy importantes, pues se debe entender que dentro de cada empresa todo el personal trabaja para lograr sus objetivos (personales y profesionales), y participar en la sociedad con las herramientas necesarias, que le permitan ser de utilidad y sobresalir en la misma. Igualmente, se requiere construir ventaja competitiva y responder a la demanda. Entonces, es necesario que dentro de las actividades cotidianas del gerente se busque alcanzar las metas que den cuenta del cumplimiento de los requerimientos de calidad, costo y oportunidad, permitiendo sacar al mercado un producto o servicio con valor agregado.

Se consideran competencias administrativas requeridas en un gerente para que pueda responder a la demanda global del mercado las siguientes:

- Pensamiento estratégico.
- Creatividad.
- Planeación.
- Coordinación de acciones.

- Motivación.
- Liderazgo.
- Manejo de conflictos.
- Trabajo en equipo.
- Toma de decisiones.

Según Gitman y McDaniel (2006), el éxito gerencial depende más del desempeño y trato a las personas, como también de las situaciones que se presenten; y, según sus características de personalidad, depende lograrlo. Este desempeño es resultado de las características de liderazgo, la comunicación y el aprendizaje organizacional. Ahora, una habilidad de éxito es la capacidad de transformar el conocimiento en acción motivacional, que resulta en un desempeño esperado.

Por otro lado, existen ciertos requisitos basados en el estudio de decenas de compañías exitosas, que usted puede cumplir para asegurar el triunfo de la suya. El primero consiste en que su producto o servicio se ajuste bien a los deseos y necesidades del mercado actual. Este, quizás, es el más importante principio de éxito.

El segundo, desarrollar un plan empresarial integral antes de comenzar a operar. Este deberá tomarse el tiempo para considerar todos los ángulos antes de invertir su dinero. Asimismo, el tercer requisito tendrá que ser un concienzudo análisis de mercado antes de dar inicio a sus actividades de publicidad y promoción de ventas. Mientras que, en cuarto lugar, tendrá que implementar estrictos controles financieros, prácticas presupuestarias efectivas y una contabilidad y teneduría de libros lo más fidedignas posible. Además, deberá practicar la frugalidad en todas las actividades de la compañía.

En el quinto requisito para el éxito empresarial, los empleados clave deben tener un alto grado de competencia, capacidad e integridad. Además, debe existir una buena eficiencia interna y administración del tiempo, así como claras descripciones de los contenidos de trabajo. Cada miembro de su equipo debe saber lo que se espera que haga y cuándo lo debe hacer.

Por último, quizás el requisito más importante para que una empresa triunfe, es que desarrolle un fuerte impulso en el departamento de ventas, y una concentración en el mercadeo del producto o servicio. La preocupación por el cliente debe ser una prioridad total en todo momento. Todos en la compañía deben estar pensando en las ventas y obtener jugosos ingresos, todo el día y todos los días, hasta que las cifras de la empresa hayan dejado bien atrás las pérdidas.

METODOLOGÍA

La investigación, es de tipo descriptivo, con aproximación cuantitativa. El diseño fue no experimental. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), los diseños no experimentales son aquellos que se realizan sin manipular deliberadamente las variables y lo que se hace es observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlo. El método empleado fue el estudio de caso con investigación de campo y la técnica empleada fue la encuesta.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) expresan que una vez se ha definido cuál será la unidad de análisis, se debe proceder a delimitar la población a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. De acuerdo con lo anterior, la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

La población objeto de estudio y sobre la cual se generalizan los resultados de las competencias para el éxito gerencial en las tres (3) empresas de servicios públicos de los municipios de Riohacha y Maicao, estará constituida por ciento cincuenta y siete (157) trabajadores y treinta y ocho (38) directivos. A estos últimos, por ser una cifra pequeña, se les aplicó un censo poblacional.

La muestra, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), es un subgrupo de la pobla-

ción. Por lo tanto, el subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características se llama población. Además, pocas veces es posible medirla en su totalidad, por lo que se selecciona una porción y, desde luego, esta debe ser representativa. La muestra para esta investigación está conformada por una porción importante de los trabajadores de las empresas de servicios públicos de los municipios de Riohacha y Maicao, para la cual se hará la aplicación de la siguiente fórmula:

$$n' = \frac{Z^2 \times p \times q}{d^2} \text{ (promedio estimado)}$$

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}} \text{ (fórmula para el diseño de la muestra)}$$

$N = 560$. Total de trabajadores.

$p = q = 50\%$

$n' = ?$ Es el tamaño de la muestra aleatoria a diseñar, no se conoce.

$P = 95\%$ $Z = 1,96$

$$N_0 = \frac{Z^2 \times p \times q}{d^2} \text{ (promedio estimado)}$$

$d = 0,08 * 100\% = 8\%$

$$n' = \frac{(1,96)^2 (0,50) (0,50)}{(0,08)^2} = \frac{(3,84) (50) (50)}{64}$$

$$n' = \frac{150}{1,95} = 77 \quad \boxed{n = 77 \text{ sujetos}}$$

Cuadro 1. Empresas de servicios públicos (Población directivos y empleados)

| Empresas | Directivos | Trabajadores |
|-----------------------|------------|--------------|
| Aguas de la Península | 10 | 36 |
| ASAA | 8 | 34 |
| Interaseo | 11 | 52 |
| Electricaribe | 9 | 35 |
| Totales | 38 | 157 |

Fuente: Elaboración propia.

El muestreo es una herramienta de la investigación, cuya función es establecer que parte de una población debe estudiarse con el



propósito de realizar deducciones sobre la misma (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

En esta investigación, se utiliza el tipo de muestreo aleatorio simple (o al azar), a cada uno de los setenta y siete (77) trabajadores, para lo cual Tamayo y Tamayo (2004) establecen que el elemento más común para obtener una muestra representativa es la selección al azar –aleatoria–, es decir, que cada uno de los individuos de una población tiene la misma posibilidad de ser elegido. Si no cumple este requisito, se dice que es viciada, por lo que si cada uno de los elementos de la población no tiene la misma posibilidad de ser elegido, se habla entonces de una muestra viciada. Mientras que para los treinta y ocho (38) directivos se hará por censo.

Cuadro 2. Empresas de servicios públicos (Muestra directivos y trabajadores)

| Empresas | Directivos | Trabajadores |
|-----------------------|------------|--------------|
| Aguas de la Península | 10 | 18 |
| ASAA | 8 | 17 |
| Interaseo | 11 | 25 |
| Electricaribe | 9 | 17 |
| Totales | 38 | 77 |

Fuente: Elaboración propia.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), la técnica de recolección consiste en recoger los datos pertinentes sobre variables, sucesos, contextos, categorías, comunidades u objetos involucrados en la investigación. Implica elaborar un detallado plan de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico.

El instrumento que se aplicó de acuerdo con los indicadores propuestos en la presente investigación fue el cuestionario, conformado por un conjunto de reactivos de tipo estructural, bajo una escala tipo Likert, es decir, se presenta cada afirmación y se pide al encuestado que estructure su reacción en una de las cinco (5)

pautas dispuestas en la escala, considerando las opciones que se muestran en el cuadro 3.

Cuadro 3. Escala tipo Likert

| Ponderación en afirmativo | Asertiva de respuesta |
|---------------------------|--------------------------------|
| 5 | Totalmente de acuerdo |
| 4 | De acuerdo |
| 3 | Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| 2 | En desacuerdo |
| 1 | Totalmente en desacuerdo |

Fuente: Elaboración propia.

El cuestionario utilizado para la recolección de datos cumple con dos requisitos: validez y confiabilidad. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), en la práctica es casi imposible que una medición sea perfecta. Por esta razón, el cuestionario, diseñado para medir las variables competencias y éxito gerencial, fue sometido a estudio por parte de diez (10) expertos que ratificaron la validez. Asimismo, se utilizó una hoja de cálculo de Excel y se aplicó al formulario. El coeficiente alfa de Cronbach, técnica utilizada para la confiabilidad del instrumento, fue de 0,97, es decir, es confiable la aplicación del cuestionario diseñado para tal fin.

Para el análisis de los datos estadísticos, mediante el *software* SPSS, se utilizó un baremo, tal como lo muestra el cuadro 4.

Cuadro 4. Baremo

| Categoría | Rango |
|-----------|-------------------------|
| Muy baja | $1,00 \geq x < 1,80$ |
| Baja | $1,80 \geq x < 2,60$ |
| Moderada | $2,60 \geq x < 3,40$ |
| Alta | $3,40 \geq x < 4,20$ |
| Muy alta | $4,20 \geq x \leq 5,00$ |

Fuente: Elaboración propia.

Baremo ponderado para la interpretación y categorización de las estadísticas de las varia-

bles competencias y éxito gerencial. Se realizaron las tabulaciones de los datos mediante una matriz de doble entrada, con las alternativas de respuesta que se tuvieron en cuenta para esta investigación.

RESULTADOS

A partir de los datos obtenidos en la distribución estadística de la variable competencias, se evidencia en la tabla 1 que la media aritmética de la dimensión competencias básicas fue de 3,18, y competencias administrativas, 3,47.

De igual manera, la media aritmética para la variable en estudio es de 3,33, la cual se encuentra ubicada en la categoría moderada, según el baremo de comparación.

En este sentido, según el análisis empírico, a la luz de Hitt, Hitt, Black y Porter (2006), Gitman y McDaniel (2006), y Whetten y Cameron (2005), se evidencia que los gerentes poseen las competencias básicas, tales como conceptuales, técnicas y humanas, las cuales les permiten utilizar la capacidad como ser humano para transformar el conocimiento en acción, que resulta en un desempeño esperado en las empresas objeto de estudio.

Tabla 1. Distribución estadística para la variable competencias

| Dimensiones | Alternativas (%) | | | | | | | | | | Media aritmética dimensiones |
|------------------------------|-----------------------|-----|------------|-----|--------------------------------|-----|---------------|-----|--------------------------|-----|------------------------------|
| | Totalmente de acuerdo | | De acuerdo | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | | En desacuerdo | | Totalmente en desacuerdo | | |
| | Dir | Tra | Dir | Tra | Dir | Tra | Dir | Tra | Dir | Tra | |
| Competencias básicas | 36 | 13 | 24 | 8 | 35 | 18 | 5 | 33 | 0 | 28 | 3,18 |
| Competencias administrativas | 48 | 6 | 19 | 15 | 29 | 40 | 4 | 32 | 0 | 7 | 3,47 |
| Tendencias | 42 | 10 | 22 | 12 | 32 | 29 | 5 | 33 | 0 | 18 | |
| Media aritmética variable | | | | | | | | | | | 3,33 |
| Categoría | Moderada | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

De la misma manera, las competencias administrativas son muy importantes en los gerentes objeto de estudio. Las poseen en categoría alta para lograr sus objetivos (personales y profesionales) a través del ejercicio de la autoridad, trabajo en equipo, toma de decisiones y comportamiento ético en el rol empresarial, y así alcanzan mayor competitividad en el mercado. Es decir, con la categoría moderada, se evidencia que existen debilidades en las competencias administrativas.

En lo referente a la distribución estadística para la variable éxito gerencial, se observa en la tabla 2, que la media aritmética de la dimensión características del liderazgo fue de 3,62, comunicación 3,43, y aprendizaje organizacional 4,17. De igual manera, la media aritmética para la variable en estudio es de 3,74, la cual se encuentra ubicada en la categoría alta del baremo de comparación.



Tabla 2. Distribución estadística para la variable éxito gerencial

| Dimensiones | Alternativas (%) | | | | | | | | | | Media aritmética dimensiones |
|-------------------------------|-----------------------|-----|------------|-----|--------------------------------|-----|---------------|-----|--------------------------|------|------------------------------|
| | Totalmente de acuerdo | | De acuerdo | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | | En desacuerdo | | Totalmente en desacuerdo | | |
| | Dir | Tra | Dir | Tra | Dir | Tra | Dir | Tra | Dir | Tra | |
| Características del liderazgo | 42 | 2 | 35 | 25 | 23 | 46 | 1 | 22 | 0 | 6 | 3,62 |
| Comunicación | 42 | 1 | 36 | 13 | 14 | 53 | 2 | 28 | 6 | 5 | 3,43 |
| Aprendizaje organizacional | 41 | 51 | 32 | 28 | 26 | 14 | 2 | 5 | 0 | 2 | 4,17 |
| Tendencias | 42 | 18 | 34 | 22 | 21 | 38 | 2 | 18 | 2 | 4 | |
| Media aritmética variable | | | | | | | | | | 3,74 | |
| Categoría | Alta | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Revista M.B.A. n.º 27, enero-junio, 2016, pp. 132-141

De acuerdo con los planteamientos teóricos de Gitman y McDaniel (2006), el éxito gerencial depende más del desempeño y el trato a las personas, como también las situaciones que se presenten; y, según sus características de personalidad, depende lograrlo. Este desempeño es resultado de las características de liderazgo, la comunicación y el aprendizaje organizacional. Ahora, una habilidad de éxito es la capacidad de transformar el conocimiento en acción motivacional, que resulta en un desempeño esperado.

En consecuencia, en esta investigación, se observa que los gerentes objeto de estudio, muy a pesar de poseer competencias básicas y administrativas, con categorías moderadas, muestran habilidad de éxito, así como capacidad de transformar el conocimiento en acción motivacional para alcanzar el desempeño esperado.

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Luego de analizar y discutir los resultados obtenidos con los instrumentos aplicados a las poblaciones objeto de estudio, se exponen las siguientes conclusiones:

Al describir las competencias básicas para el desempeño gerencial en las empresas de servicios públicos pertenecientes a la variable competencias, se concluye que presentan dificultades con evaluar cómo se relaciona la empresa con el contexto. Además, la comunicación entre compañeros de trabajo pocas veces se realiza de forma asertiva, ni se motiva a que logren los objetivos propuestos.

También, al identificar las competencias administrativas para el desempeño gerencial en las empresas de servicios públicos en la variable competencias, se concluye que, en ocasiones, las decisiones se toman en aras del beneficio común, por lo cual no siempre las actividades fluyen de forma rápida y eficaz como consecuencia de trabajar en equipo, puesto que los directivos no siempre eligen la mejor opción en el momento de la toma de decisiones para trazar el camino a seguir para la consecución de los objetivos.

En consecuencia, al describir las características del liderazgo practicado en las empresas de servicios públicos pertenecientes a la variable éxito gerencial, se concluye que en ocasiones se interactúa con otras personas para llevar a cabo procesos de convivencia de trabajo cola-

borativo. Sin embargo, es necesario promover la empatía en la gestión de las relaciones entre compañeros para manejar las emociones de los mismos, en aras de evitar conflictos. Asimismo, se observó que no siempre se integra al personal de las empresas para el mejor desempeño de sus actividades y el beneficio de todos.

Finalmente, al caracterizar los procesos de aprendizaje organizacional que se tienen en cuenta para el éxito gerencial en las empresas de servicios públicos pertenecientes a la variable éxito gerencial, se concluye que el gerente solo en ocasiones refleja que posee la actitud necesaria para alcanzar el éxito, ni fundamenta su conocimiento en la experiencia adquirida a través de su gestión. De igual forma, se notó que en estas empresas no siempre se brinda capacitación a los trabajadores para mejorar las competencias que les permitan adaptarse de la mejor manera a los cambios del entorno y alcanzar mayor éxito.

REFERENCIAS

- Aldape, T. (2008). *Desarrollo de las competencias del docente*. Primera edición. Libros en red.
- Amaya, J. (2010). *Toma de decisiones gerenciales: métodos cuantitativos para la administración*. Bogotá. 2.^a Colección Ciencias Administrativas.
- Ander-Egg, E. (2001). *El trabajo en equipo*. México. 1.^a edición. Editorial Progreso.
- Ascanio, T. y Gonzales, V. (2011). "Vinculación del enfoque de la transdisciplinariedad en las competencias gerenciales del director de educación primaria bolivariana", en *Revista científica digital del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*. Barquisimeto, Venezuela.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2012). *Habilidades, educación y empleo en América Latina*.
- Benavides, O. (2005). *Competencia y competitividad*. Bogotá: McGraw Hill.
- Bateman, T. y Snell E. (2006). *Administración: un nuevo panorama competitivo*. Sexta edición. México: Mc Graw Hill.
- Bianco, L. (2007). "Ambiente laboral", en *Revista de Gerencia*. Mimeografiado.
- Bustamante, M.; Cisternas, C. y Villarreal, P. (2009). *Desarrollo de competencias gerenciales en directivos del sector salud chileno mediante el método formación-acción*. Universidad de Talca – Chile.
- Calderón, J. y Rodríguez, C. (2012). "Un enfoque gerencial de factores críticos para el éxito de los sistemas de información en la PYME metal-mecánica venezolana", en *Revista de Contaduría y Administración*. México: UNAM.
- Castro, L. (2012). "Formación y desarrollo de competencias gerenciales para los gestores hoteleros", en *Red de Revistas de América Latina y el Caribe. (Redalyc)*. España.
- Chiavenato, I. (2010). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill.
- Dalton, M.; Hoyle, G. y Watts, M. (2007). *Relaciones humanas*. México. 3.^a edición, Editorial Thomson.
- Gil'Adi, D. (2005). *Inteligencia emocional en práctica*. España: McGraw Hill Interamericana.
- Gitman, L. y McDaniel, K. (2006). *El futuro en los negocios*. 5.^a edición. México. Edamsa Impresiones S.A.
- Goleman, D. (2006). *La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Buenos Aires: Javier Vergara.
- Hellriegel, D. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Editorial Thomson. 10.^a edición. Argentina.
- Hellriegel, D.; Jackson, S. y Slocum, J. (2013). *Comportamiento organizacional*. 10.^a edición. Séneca; México: Editorial International Thomson
- Hitt, M.; Black, S. y Porter, L. (2006). *Administración*. 9.^a edición. México. Prentice Hall.
- Iborra, M.; Dasí, A.; Dolz, C.; Ferrer, C. (2006). *Fundamentos de dirección de empresas: conceptos y habilidades directivas*. 1.^a edición. Madrid. Editorial ESIC.



Koontz, H.; Weihrich, H. (2013). *Administración, una perspectiva global*. México. Editorial McGrawHill – Robbins.

Martínez Guillé, M. (2013). *Equipos de trabajo: la gestión empresarial*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.

Newell, P. (2006). *Comportamiento ético gerencial*. S/E. Bogotá.

Pérez de V. y Magro, M. (2008). *Curso de habilidades directivas*. Caracas: Fundación Universidad Virtual Simón Rodríguez, Prentice Hall.

Robbins, S. (2009). *Fundamentos de administración*. 3.^a edición. México. Editorial Pearson.

Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. México. Pearson Educación.

Robbins, S.; Coulter, M. (2005). *Administración*. 8.^a edición. México. Pearson Educación.

Rodríguez, M. (2005). *Comportamiento ético gerencial*. 1.^a edición. Manizales. Universidad Nacional Sede Manizales.

Román, W. de; Pelekais, C. y Pelekais E. (2009). "Innovación en el proceso organizacional, clave del éxito gerencial", en *Revista Coeptum*. Maracaibo: Urbe.

Sánchez, J. (2012). *Asertiva como fuente de éxito en empresas recicladoras de plástico*. Maracaibo: Universidad Rafael Belloso Chacín.

Sánchez, L. (2008). "La vida del gerente", en *Revista de Gerencia*. Mimeografiado.

Silvestri K. (2010). *Pensamiento estratégico y éxito en organizaciones empresariales privadas dedicadas a diversas actividades comerciales*. Maracaibo. CICAG. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín.

Stoner, J.; Freeman, E.; Gilbert, D. (2004). *Administración*. 7.^a edición. México. Pearson Educación.

Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias*. Bogotá: Pensamientos complejos.

Toro, E. (2010). *Competencias gerenciales de los directores y la responsabilidad social en las escuelas de educación básica*. Maracaibo: Universidad Rafael Belloso Chacín.

Tracy, B. (2008). *El camino hacia la riqueza*. Estados Unidos. Editorial Grupo Nelson.

Van-Der Hofstadt, C. y Gómez, J. (2006) *Competencias y habilidades profesionales para universitarios*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.