

¿Cómo citar el artículo?

Ruíz Gutiérrez, L. (enero-junio, 2021). Tipos de habilidades gerenciales, una opción para el desarrollo empresarial proactivo. *Revista Reflexiones y Saberes*, (14), 41-52

Tipos de habilidades gerenciales, una opción para el desarrollo empresarial proactivo

Types of managerial skills, an option for proactive business development

Luz María Ruíz Gutiérrez

Estudiante Contaduría Pública

Fundación Universitaria Católica del Norte

luz.ruiz.2012@hotmail.com

Resumen

Este ensayo tiene como propósito principal resaltar la necesidad que tienen los gerentes actuales de implementar tres tipos de habilidades gerenciales, tales como: las *personales*, *interpersonales* y *grupales*, apoyadas de unas *competencias emocionales* y *técnicas* (empowerment) que guían sus gestiones, en favor del desarrollo empresarial proactivo, dirigido a afrontar un ambiente sociolaboral dinámico, que trae consigo desafíos en la actualidad.

Palabras claves: Habilidades gerenciales, desarrollo empresarial, competencias, proactividad, técnicas.

Abstract

The main purpose of this essay is to highlight the need that current managers have to implement the three types of managerial skills, such as: personal, interpersonal and group skills, supported by emotional and technical competencies (empowerment) that guide their efforts in favor of development proactive business, aimed at facing a dynamic socio-labor environment that brings with it current challenges.

Keywords: Managerial skills, business development, competencies, proactivity, technique.

Introducción

“La imaginación es más importante que el conocimiento. El conocimiento es limitado y la imaginación circunda el mundo” (Albert Einstein, como se citó en El País, 2015). La frase de Einstein invita a pensar en el uso o implementación eficaz de los *tipos de habilidades gerenciales* por parte de los gerentes de una organización en la actualidad, la cual exige responder a los desafíos en la inmediatez, por lo que su responsabilidad es priorizar las formas más oportunas de darles solución. Esto exige el despliegue de estas *destrezas* y de una eficaz dirección de las empresas, acompañada de unas *técnicas y competencias emocionales* que generen un desarrollo proactivo en las mismas; es decir, que cuenten con la astucia de percibir estos cambios y enfrentarlos de la mejor manera. En Colombia, por ejemplo, este direccionamiento es diferente al de hace 15 años atrás, en tanto se enseñaba siguiendo pautas de otros países, las cuales en su mayoría eran teóricas, sin considerar la realidad u opinión de los empleados (Torres, 2013).

En función de lo planteado, Torres (2013) resalta la importancia de adaptar la gerencia a los desafíos que supone “la actualidad en temas como la globalización, la competitividad” (p.11); y no es para menos, se vive en un mundo que se transforma constantemente; incluso ahora mismo se enfrenta a una pandemia, lo cual trajo consigo nuevas exigencias para los gerentes y sus empleados. Esta situación, por ejemplo, constituyó una crisis inesperada, la cual se caracterizó por la necesidad de respuestas rápidas e innovadoras; y retomando a Einstein fue más importante la capacidad creativa que los conocimientos, pues nadie se encontraba preparado para afrontar esta situación. Sin embargo, también los empleados tienen la misión de ofrecer una participación activa y diligente, con el fin de fortalecer las *habilidades gerenciales*, en pro de un beneficio propio y de la organización para tiempos de crisis.

En este sentido, es importante destacar la responsabilidad que tienen los gerentes de dinamizar sus *habilidades personales, interpersonales y grupales*, en aras de poder asumir los desafíos que hoy se presentan. Es necesario entonces que este, cuente con vastos conocimientos sobre el contexto donde se compite, considerando que “también necesitan una perspectiva global para poder participar en la dirección de una organización, aportando soluciones integradas en la estrategia de la misma” (Moya, 1997, p. 14). Por ende, la ausencia de dicha perspectiva puede representar problemas en el área gerencial, donde un clima organizacional armónico es vital para evitar estos.

De esta manera, no solo se resalta la trascendencia de la practicidad y teoría de las *habilidades y técnicas gerenciales*, sino que, además, se pone de relieve la necesidad de comprender las implicaciones de la realidad que rodea a las organizaciones, para un direccionamiento estratégico eficaz que ayude a prevenir la aparición de conflictos entre gerente-empleados por falta de una comunicación eficaz, la desmotivación laboral a causa de gerentes que no poseen las *habilidades interpersonales* para manejar sus emociones y la deserción laboral dada a conocer a través de las renunciaciones que llevan al acelerado aumento de las tasas de desempleo, debido a la nula implementación de *habilidades grupales* (medios) que motiven el trabajo en equipo.

Con base en lo expuesto, el presente ensayo tiene como fin principal, abordar *tres tipos de habilidades gerenciales*: las personales, interpersonales y grupales, que deben tener y usar los gerentes para lograr el desarrollo empresarial proactivo y enfrentar los desafíos que se presentan en esta área; además, de *técnicas*, como el empowerment, y las *competencias emocionales* que le sirven de apoyo a estas para su eficaz desarrollo.

Adicionalmente, se ejemplificará este tema de ensayo, a partir del análisis de unas empresas colombianas, tales como: **Cotrafa - Postobón S.A.** Se identificarán en ellas las *habilidades, técnicas y competencias* que tienen sus gerentes para conseguir un direccionamiento exitoso de estas compañías, a pesar de la crisis actual del Covid-19.

Tipos de habilidades gerenciales, una opción de desarrollo empresarial proactivo

Hoy día las organizaciones están inmersas en una sociedad con un contexto empresarial cambiante, caracterizada por desafíos de variables que inciden en el mercado de un momento a otro, muchas veces sin previo aviso. Una sociedad marcada por cambios abruptos continuos obliga a los gerentes a adaptarse de forma rápida para competir y sobresalir en el mercado. Por ende, la gerencia siempre demostró desde su naturaleza misma, es decir, como “campo del conocimiento, ser una actividad muy importante para el desarrollo de las empresas, capaz de enseñar, no solo las diversas formas de utilizar eficazmente los recursos” (Torres, 2013, p. 10), sino, también, del manejo asertivo y respetuoso de los empleados.

Esto último es importante porque dentro de cualquier organización los empleados son eje fundamental de desarrollo y sinónimo de crecimiento, de allí que, en la actualidad, estas invierten un presupuesto significativo en entrevistas para la selección de personal y su

capacitación. Ahora bien, contar con el recurso humano idóneo no garantiza por sí solo el éxito de ninguna organización, puesto que, se requiere gerentes con un equilibrio entre sus *competencias emocionales*, y los *tres tipos de habilidades gerenciales*: personales, interpersonales y grupales. Ambos aspectos resultan de vital importancia si se considera que hoy en día las empresas prefieren que sus empleados posean habilidades tanto en lo profesional como en lo personal. Esto se debe a que, ser diestro en cada una de sus sub-habilidades, tales como el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, entre otras, pueden aportar en grandes proporciones al desarrollo empresarial proactivo que tanto buscan las organizaciones.

Dicho de otra forma, las organizaciones prefieren contratar a quienes estén en toda circunstancia preparados para enfrentar los desafíos que la sociedad actual y el mundo empresarial (dinámico) les presenta. Por ejemplo, la actual pandemia del Covid-19.

Dentro de este marco, resulta importante esbozar el concepto de **habilidades** desde su naturaleza teórica. Para el Diccionario de la Real Academia Española (2014) dicho concepto remite a la “capacidad y disposición para ejecutar algo”. Por su parte, Knapp (como se citó en López, 2015), señala que estas “se vinculan a una tarea, implican un entorno, se demuestran en la realización de las tareas, (...) y sobre todo se aprenden” (Diapositiva 7). Sin embargo, a nivel de gerencia, estas deben ser estudiadas y aprendidas a profundidad para poder cumplir con cada uno de los objetivos planteados (misión - visión) con anterioridad por la organización para beneficio común, dado que “no existen dos organizaciones idénticas, cada una tiene sus propias características, situación financiera, tecnologías, identidad cultural” (Torres, 2013, p. 6).

Los tres tipos de habilidades gerenciales

Es importante estudiar y comprender los diversos grupos o tipos de habilidades requeridos para una gerencia proactiva y competitiva. Whetten y Cameron (2011), señalan que las *habilidades gerenciales* principales están asociadas en tres: primero, las **Habilidades Personales**, que abarcan el ser de la persona, es decir, su sociabilidad, conducta, manejo de emociones, pensamientos, impulsos y sentimientos, etc.; segundo, las **Habilidades Interpersonales**, que se limitan a trabajar la relación con sus empleados y clientes (proveedores); y, por último, las **Grupales**, que son las que impulsan el liderazgo y la gestión del trabajo en equipo, en aras de cumplir las metas y objetivos organizacionales de forma

común, con el apoyo de unas *técnicas* de orden gerencial y *competencias* o *marcos emocionales* que permiten su eficaz desarrollo.

Por consiguiente, se entiende que los gerentes que ponen en práctica estas habilidades más las competencias y conocimientos teóricos son quienes logran desarrollar, por un lado, los talentos de sus empleados y, por el otro, administrar y financiar correctamente la organización. Según Madrigal (2009) “un gerente no solo debe saber y transmitir conocimiento, sino también, saber hacer, a través de sus competencias y habilidades” (p. 25), dando relevancia a sub-habilidades gerenciales, tales como trabajo en equipo, la creatividad y la asociatividad sin olvidar el poder de mando que permiten gestionar las *destrezas interpersonales*, es decir, las relaciones con el entorno de la empresa. Este aspecto implica que el gerente cuente con dichas habilidades, pues la relación con su equipo de trabajo es fundamental para una eficaz gestión empresarial, lo cual implica, en otras palabras, tratarlos en igualdad, a través de una formación técnica y en competencias, siempre dispuestos a ofrecer un servicio amable a los demás.

Visto de esta forma un gerente no la tiene fácil, pues no se trata únicamente de enseñar qué hacer (técnicas) y cómo hacerlo, también debe lograr que sus “empleados o colaboradores se auto dirijan” (Belker, 2005, p. 8), es decir, que cada uno sea un centinela integral; así como lo es un “capitán de un barco a sus piratas”¹, y conseguir que cumplan sus responsabilidades motivados, y no solo porque es su obligación. Por tanto, los gerentes deben construir una relación armoniosa con estos, entre otras cosas porque la confianza laboral es esencial para alcanzar un clima organizacional sano y agradable, y por ello es importante capacitarlos en la asociatividad [*sub-habilidad*].

A partir de lo anterior, cobra relevancia, dentro de los *tipos de habilidades gerenciales*, el *liderazgo*, una sub-habilidad de tipo grupal que abarca aspectos del “ser” de un gerente y la capacidad de sociabilidad que posee para comunicarse y con esto cumplir de manera efectiva su responsabilidad de centinela en la organización. Cabe resaltar que el gerente, para llegar a ser un buen líder, debe conseguir el apoyo de sus empleados, sin que ellos lleguen a verse obligados a ofrecerlo. El *liderazgo* que propone la sociedad moderna es cooperativo e integrativo y no solo le da relevancia a aquellos beneficios económicos que puedan obtenerse a partir del buen desempeño de cada una de las áreas operativas y administrativas de la empresa, sino que también, se ocupa del bienestar de sus empleados y toma muy en cuenta sus aportes o ideas.

¹ Afirmación inferida de película: Piratas del Caribe: La venganza de Salazar (2017); vista en marzo 22, 2020.

De acuerdo con Jiménez (2010), en su documento *Habilidades Directivas: ¿Cuáles? ¿Para qué? ¿Cómo?*, un “gerente puede ser un buen comunicador, pero si no tiene un enfoque estratégico de autoridad bien definido ante sus empleados, su impacto será limitado” (p. 18), lo que permite afirmar que el gerente líder es aquel que no solo tiene tareas, objetivos o metas para la organización y para sí mismo, sino que también sobresale ante otros por estar en constante aprendizaje para de una forma adecuada impulsar su gestión usando sus *habilidades grupales y personales*, las cuales están relacionadas con las herramientas y medios para conseguirlo. Esta búsqueda puede iniciarse desde los recursos intelectuales, es decir, los conocimientos que él mismo ya posee y actualiza a diario, hasta los recursos físicos y/o tangibles, que pueden ser aquellos suministros necesarios para cumplir los objetivos (capital humano y técnico).

En este sentido, un ejecutivo (a) que quiera convertirse en un gerente con una capacidad arrolladora de *liderazgo*, puede resultarle sencillo, ya que es “fácil y rápido aprender las técnicas, las habilidades y las formas de comunicarse propias de un líder. Lo que no puede adquirirse fácilmente, son los sentimientos, intuiciones y la euforia que caracteriza los líderes” (Huerta y Rodríguez, 2006, p. 228), por lo que debe hacer uso de las *habilidades interpersonales* que ya posee para lograr una trasmisión de estas emociones innatas al ser humano de forma asertiva ante sus empleados, los cuales tienen la responsabilidad de “no simplemente agradar al otro o presentarse como buena persona” (Whetten y Cameron, 2011, p. 243), ya que la relación gerente-empleado tiene un valor funcional real muy fuerte para las organizaciones.

Todos y cada uno de los autores citados hasta el momento coinciden en que una buena relación entre estas partes lleva no solo a una resolución de problemas laborales y desafíos más rápidamente y el logro del éxito empresarial proactivo, sino que también permite la creación de un área gerencial competitiva. Por tanto, sería casi imposible esta relación real, sin el apoyo de las *habilidades personales* canalizadas sobre el marco emocional de *cinco competencias* de esta índole, que propone Goleman (1998).

Ahora bien, Felipe R. Lakhosky (como se citó en Quevedo, 2020), un líder experimentado en desarrollo empresarial e innovación plantea que “una vez se rompa el molde con algo significativamente diferenciado, usted va a empezar a permear la cabeza de las personas” (párr.10); afirmación que tiene cabida en medio de las todas las organizaciones,

actualmente expuestas a tantos desafíos como es la pandemia del Covid-19, la cual se intenta sobrellevar apelando a diferentes estrategias innovadoras.

Así que, en lo expuesto hasta el momento, se puede evidenciar la importancia de cada uno de esos tipos y sub-habilidades gerenciales, teniendo como eje central de análisis el clima organizacional armónico de gerente-empleados y el desarrollo empresarial.

Por ende, en complemento de lo anterior, Goleman (1998) habla de dicho marco emocional que debe poseer un gerente, como apoyo a sus *habilidades personales*, para cumplir con lo que dice Lakshosky. Según el autor este marco, está organizado, así:

1. *Conciencia de uno mismo*: regulación de estados internos propios.
2. *Autorregulación*: control de estados, impulsos y recursos internos.
3. *Motivación*: tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de objetivos
4. *Empatía*: conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas.
5. *Habilidades sociales*: capacidad para socializar con los demás. (Goleman, 1998, pp. 37-38)

Por tanto, se considera que, si las empresas tuvieran en cuenta este *marco emocional* al momento de seleccionar el personal y las *habilidades grupales*, tal y como la hacen las empresas con razón social comunitaria, su éxito y reconocimiento sería mayor. Por ejemplo, la **Cooperativa Financiera Cotrafa**², que ha permitido, en cabeza de la gerencia, comprometer a sus empleados a cumplir con su misión a pesar del Covid-19, por medio de actividades integrativas, como dinámicas, que han posibilitado mejorar las relaciones entre empleados rompiendo trabas interpersonales y emocionales, y trasladar los saberes cooperativos al campo práctico del servicio al cliente, que llevan a obtener, como resultado, un aprendizaje en dichas habilidades que puedan conservar la armonía laboral de la cooperativa, en apoyo del marco#2, de la *autorregulación*.

Lo expuesto cobra relevancia porque es pertinente contar con buen ambiente laboral y evitar la frecuente rotación de personal, sin que se identifiquen las razones que lo motivan. Por ejemplo, en una entrevista con el área de **RRHH** (2021)³ de mi trabajo, se declaró que “el nivel de rotación de personal es 66 %, y esto se atribuye a falencias gerenciales en relación con el manejo de sus *habilidades personales y grupales*” (comunicación personal, 20 de febrero de

² Según la Cotrafa (s.f.), esta empresa fue fundada el 18 de mayo de **1957**, por un aproximado de 161 personas integrantes de Fabricato, empresa textil (párr. 1).

³ Empresa Lechera de Entreríos (Antioquia). No se da Razón social, ni el nombre de entrevistado por confidencialidad.

2021). Por estas razones, es importante abordar el método del *empowerment* que propone Tovar (2012), el cual se refiere a un “empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los empleados y de conferirles el sentimiento que son creadores de su propio trabajo” (p. 233). El *empowerment* es una técnica de delegación muy usada actualmente, al interior del contexto empresarial, ya que permite facilitar el trabajo de los gerentes, facultando más responsabilidad a los empleados. Sin embargo, no se debe olvidar que, este tipo de técnica gerencial tiene sus desventajas, entre las que se encuentran:

1. No se perciben cambios y/o desarrollo proactivo a corto plazo.
2. Conlleva una capacitación superior de los empleados para que estén más preparados para tomar decisiones.
3. (...) A veces puede surgir cierto abuso de poder por parte de los empleados. (Enciclopedia Económica, 2018, sección Desventajas).

A pesar de dichas circunstancias, esta técnica no ha dejado de ser empleada por muchas organizaciones hoy día. En Colombia, por ejemplo, han introducido este modelo para lograr que sus empleados estén más al corriente con la misión y visión organizacional, y que, además, se permitan combatir ambientes de competencia desleal y escasos de recursos a raíz de problemas, como la actual pandemia del Covid-19.

En suma, lo anterior precisa la trascendencia que tienen los *tres tipos de habilidades gerenciales*, en apoyo de las *técnicas y competencias emocionales*, en las que se debe apoyar el directivo actual para cumplir con su rol de centinela al interior de las organizaciones, dándole la razón a Crissien (2005) cuando afirma que “el líder gerencial se hace” (p. 60), dado que él mismo, como se ha visto, va nutriendo tanto su ser como su intelecto (conocimientos) con base en la relación con sus empleados. En otras palabras, educar gerentes “de antaño” en unos más proactivos, resulta ser una tarea fácil que puede lograrse con el uso eficaz de mencionados tipos de habilidades.

Ejemplo de análisis empresarial: Postobón S.A.

Seguidamente, un ejemplo claro de otra empresa colombiana, que, en relación con lo mencionado hasta el momento en este ensayo, ha sabido hacer un buen uso del *empowerment* [*técnica*] y de cada uno de los *tres tipos de habilidades* que necesita un gerente en la actualidad, para enfrentar los desafíos como el que represento el Covid-19, ha sido Postobón S.A., una

compañía de bebidas azucaradas fundada el “11 de octubre de 1904 por Valerio Tobón O.” (Postobón S.A., s.f., sección Historia, párr.1).

Es de señalar que la presente pandemia ha impulsado una serie de cambios radicales para la gerencia, relacionados, entre otras cosas, con el manejo leal de la competencia, lo que ha permitido a esta compañía, gracias al uso correcto de las *habilidades, técnicas y competencias*, aumentar su rentabilidad y apoyar a la sociedad colombiana a enfrentar esta, tal y como lo anunció Miguel F. Escobar P. (2020)., presidente de Postobón S.A., en su página web, el pasado 25 de marzo de 2020, con la inversión que realizó la compañía, de “\$9.000 millones en la producción de ventiladores para atender pacientes con Covid-19” (Postobón S.A., 2020, sección Noticias, párr.1); sin contar con el aporte que también han ofrecido al deporte colombiano, desde 1996.

Esto pone de relieve la importancia del papel del gerente de la compañía, en juego con los tres tipos de habilidades y “la gran capacidad de adaptación, resultado del entendimiento del mercado” (Postobón S.A., s.f., sección Dónde estamos, párr.5), porque ha sido fundamental para el logro de objetivos, los cuales han permitido que esta siga activa en el mercado, frente a su competencia; ejemplo, Coca-Cola. Por esto, considero que su trabajo resiliente, es viva muestra de que cuando se cuenta con los recursos necesarios para la realización de actividades, el talento humano y un poco de imaginación, como mencionó Einstein, cualquier adversidad resulta fácil de afrontar.

Como resultado, se concluye que la capacidad de un direccionamiento estratégico por parte del gerente actual, permite que él mismo se forme desde los *tres tipos de habilidades* desarrollados, en un ser debidamente cualificado que inspira a sus empleados confianza y motivación sobre el *trabajo en equipo*, dado que no es lo mismo un gerente que llega por previsión a su cargo, siendo solo una persona educada en la academia en determinada ciencia del conocimiento (administración, contaduría, derecho, etc.), a otro, que además de ser un profesional brillante, tiene alto nivel de comprensión sobre la importancia que tiene el uso correcto de estas destrezas para el desarrollo empresarial y del poder de mando respetuoso para con sus empleados.

Así, entonces, tal importancia me lleva a formular el siguiente interrogante: ¿qué alternativas se ofrecen a partir de los *tipos de habilidades gerenciales* para el logro del desarrollo empresarial proactivo? Pregunta sobre la cual se puede responder que estas posibles alternativas, consisten en que al interior de las organizaciones no solo se ejecuten *técnicas* como

el empowerment y el *marco emocional*, que permitan a los gerentes lograr una mejor distribución de tareas en cada una de las áreas operativas y llevar a conseguir un clima armónico entre gerente-empleados, sino que también, se dé un análisis **FODA** que ayude a diagnosticar de manera exacta la situación gerencial en que se encuentra la misma, para alcanzar dicho *desarrollo empresarial proactivo*, en apoyo de esos **tres tipos de habilidades gerenciales**, sin contratiempo alguno.

Conclusiones

Los **tres tipos de habilidades gerenciales** que debe poseer el gerente actual, apoyadas de unas *técnicas y competencias [emocionales]*, se presentan cada vez más como una opción de calidad para el desarrollo empresarial proactivo de las organizaciones, ya que sirven como apoyo para enfrentar los desafíos o cambios que la sociedad actual le presentan, tales como la globalización, la competitividad y la actual pandemia del Covid-19, que han causado que el direccionamiento estratégico de una organización sea totalmente diferente a comparación de hace 15 años atrás.

Un ejemplo de esta posición se evidenció con la presentación del análisis empresarial de *Cotrafa y Postobón S.A.*, compañías colombianas que a diario logran hacerles frente a los grandes desafíos actuales, a través del uso adecuado y correcto de los **tres tipos de habilidades gerenciales: personales, interpersonales y grupales**, apoyadas de la *técnica* del empowerment y el *marco emocional* de Goleman (1998), que han permitido un desarrollo proactivo de estas, tal y como se mencionó en este ensayo.

En este sentido, resulta clave tener en cuenta estos **tipos de habilidades gerenciales**, pese a que muchas organizaciones actuales a veces no están debidamente asesoradas o no perciben que estas son de real importancia para conseguir un desarrollo empresarial de calidad y evitar dilaciones en el cumplimiento de metas y proyectos organizacionales, por lo que un gerente de la actualidad, en estas circunstancias, siempre debe estar alerta y focalizado para evitar estos atrasos. Por tanto, considero que fomentar el uso de estas habilidades permiten a las empresas posicionarse en el mercado por su calidad administrativa, eficaz direccionamiento estratégico de los empleados y altos niveles de proactividad; es decir, estas al final de la jugada, logran contar con las mencionadas *destrezas, técnicas gerenciales y competencias emocionales*

(#5) necesarias para enfrentar los desafíos que a raíz del dinamismo de la sociedad actual se presentan y se exigen asumir con total proactividad y rapidez.

Referencias

- Belker, L. (2005). Primera Parte: Entonces, va camino a dirigir. En L. Belker (Ed.), *Gerente por primera vez* (5 ed., p. 8). Grupo Nelson.
- Crissien, C. (mayo-agosto, 2005). Gerencia del Siglo XXI. [Editorial]. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 54(2), 59-83.
<https://www.redalyc.org/pdf/206/20605404.pdf>
- Cotrafa. (s.f.). *Historia*. <https://www.cotrafa.com.co/historia>
- El País. (06 de abril de 2015). Las frases que Einstein realmente pronuncio. *El País*.
https://elpais.com/elpais/2015/04/06/ciencia/1428317033_405833.html
- Enciclopedia Económica. (2018). *¿Qué es el Empowerment?*
<https://enciclopediaeconomica.com/empowerment/>
- Goleman, D. (1998). El marco de la competencia emocional. En D. Goleman (Ed.), *Inteligencia Emocional en la empresa* (pp. 37- 38). Kairós.
- Huerta, J., y Rodríguez, G. (2006). Aprende a ser líder. En J. R. Martínez (Ed.), *Desarrollo de Habilidades Directivas* (p. 228). Pearson Educación.
- Jiménez, C.A. (enero-julio, 2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles? ¿Para qué? ¿Cómo? *Saber, Ciencia Y Libertad*, 5(1), 15-36. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744>
- López, L. N. (2015). *Introducción a las habilidades directivas y características del liderazgo* [Diapositivas de Power Point]. Repositorio Institucional UAEM.
<http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/34758>
- Madrigal, T. (2009). Capítulo 2: La alta dirección y sus habilidades. En M. I. Rocha (Coord.), *Habilidades directivas* (2 ed., p. 25). McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Moya, J. (1997). Introducción. En J. Moya (Ed.), *Estrategias, gestión y habilidades directivas: Un manual para el nuevo directivo* (p. 14). Díaz de Santos, S.A.
- Postobón S.A. (s.f.). *Dónde estamos. Nuestra Presencia*. <https://www.postobon.com/la-compania/nuestra-presencia>

- Postobón S.A. (s.f.). *Historia. Fundación de la Compañía (1904)*.
<https://www.postobon.com/la-compania/la-historia>
- Postobón S.A. (25 de marzo de 2020). *Invertiremos \$9.000 millones en la producción de ventiladores para atender a los pacientes con COVID-19*.
<https://www.postobon.com/sala-prensa/noticias/invertiremos-9000-millones-en-la-produccion-ventiladores-para-atender-pacientes>
- Quevedo, S. (24 de marzo de 2020). El COVID-19 y la creatividad. El escenario creativo de las marcas durante la cuarentena del Covid-19. *P&M*.
<https://revistapym.com.co/mercadeo/el-escenario-creativo-de-la-cuarentena-para-las-marcas>
- Real Academia Española. (2014). *Habilidad*. <https://dle.rae.es/habilidad?m=form>
- Torres, C. A. (2013). Las organizaciones y su administración y su gerencia. En C. A. Torres (Ed.), *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (2 ed., pp. 6-11). Pearson Educación.
- Tovar, R. (2012). Capítulo XI: Empowerment. En R. Tovar (Ed.), *Habilidades Gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitudes* (p. 233). Eco Ediciones.
- Whetten, D., y Cameron, K. (2011). Prefacio, Razón#1: Dirige la atención a lo que realmente “hacen” los directivos eficaces. En G. D. Chávez (Ed.), *Desarrollo de las habilidades directivas* (8 ed., p. 243). Pearson Educación.