

Habilidades gerenciales no técnicas necesarias para el directivo empresarial*

Non-Technical Managerial Skills Required for Business Managers

Miguel Simón Younes Velosa 

Universidad Nacional de Colombia,
Manizales, Colombia, myounes@unal.edu.co

Alejandro Echeverri Rubio 

Universidad de Manizales,
Manizales – Colombia, aecheverri@umanizales.edu.co

Jaime Andrés Vieira Salazar 

Universidad Nacional de Colombia,
Manizales – Colombia, javieras@unal.edu.co

Cómo citar / How to cite

Younes Velosa, M. S., Echeverri Rubio, A., y Vieira Salazar, J. A. (2023). Habilidades gerenciales no técnicas necesarias para el directivo empresarial. *Revista CEA*, 9(21), e2549. <https://doi.org/10.22430/24223182.2549>

Recibido: 13 de octubre de 2022

Aceptado: 29 de agosto de 2023

Resumen

Objetivo: El objetivo del estudio fue la identificación de las habilidades gerenciales no técnicas que promueven un mejor desempeño de los directivos con formación técnica de pequeñas y medianas empresas en Bogotá y Medellín (Colombia).

Diseño/metodología: La metodología fue descriptiva, con un diseño no experimental de tipo cuantitativo. Se aplicaron 142 encuestas a directivos y se llevó a cabo un grupo focal para clasificar, seleccionar y proponer las habilidades no técnicas necesarias.

Resultados: La investigación evidenció una relación entre las características de los directivos, sus necesidades laborales y sus condiciones de vida con el desarrollo de habilidades no técnicas. De acá que las habilidades interpersonales aparezcan como las más importantes para que los directivos con formación técnica inicien su carrera. Por lo tanto, las escuelas de negocios deberían repensar la forma

* El presente artículo surge como producto de la tesis de Maestría en Administración de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, titulada «*Habilidades Gerenciales No Técnicas Necesarias para el Directivo con Formación Técnica*».



de enseñar las habilidades gerenciales no técnicas, de manera que la inteligencia emocional se establezca como base para la formación de gerentes competentes.

Conclusiones: Se concluye que un directivo con formación no técnica debe enfocarse en el desarrollo de cuatro habilidades gerenciales no técnicas: formación de equipos de trabajo, comunicación asertiva, delegación y autoconocimiento.

Originalidad: Este artículo se diferencia de otros estudios relacionados con habilidades gerenciales no técnicas en cuanto al caso estudiado (directivos con formación técnica en pymes de Bogotá y Medellín, en Colombia), además de aportar una clasificación y valoración de dichas habilidades para el contexto específico mencionado.

Palabras clave: habilidades gerenciales, habilidades gerenciales no técnicas, pequeñas y medianas empresas, formación gerencial, directivos empresariales.

Clasificación JEL: M54, D83, L25, I12.

Highlights

- Existe una relación entre el quehacer directivo con el desarrollo de habilidades no técnicas.
- Las habilidades interpersonales son las más importantes para directivos con formación técnica.
- Las escuelas de negocios deben repensar la forma de enseñar las habilidades gerenciales no técnicas.
- Formar equipos efectivos es la habilidad grupal más importante en directivos con formación técnica.
- La habilidad más difícil de desarrollar en directivos con formación técnica es la delegación.

Abstract

Purpose: This study aimed to identify non-technical managerial skills that enhance the performance of technically trained managers in small and medium-sized businesses in Bogotá and Medellín, Colombia.

Design/Methodology: The study used a descriptive, quantitative, non-experimental research design. A total of 142 questionnaires were administered to managers, and a focus group was conducted to categorize, select, and propose the required non-technical skills.

Findings: The study revealed a correlation of managers' characteristics, work-related needs, and life circumstances with the development of non-technical skills. Hence, interpersonal skills emerge as crucial for technically trained managers to embark on their careers. Consequently, business schools should reconsider how they teach non-technical managerial skills, so that emotional intelligence becomes the cornerstone for training competent managers.

Conclusions: It can be inferred that a non-technically trained manager should prioritize cultivating four non-technical managerial skills: team building, assertive communication, task delegation, and self-awareness.

Originality: This article stands apart from other studies on non-technical managerial skills due to its focus on a specific study case involving technically trained managers in SMEs from Bogotá and Medellín, Colombia. In addition, it includes a classification and assessment of these skills within the specified context.

Keywords: managerial skills, non-technical managerial skills, small and medium-sized enterprises, management training, business managers.

JEL classification: M54, D83, L25, I12.

Highlights

- There is a correlation between managerial duties and the development of non-technical skills.
- Interpersonal skills are of paramount importance for technically trained managers.
- Business schools should reconsider their approach to teaching non-technical managerial skills.
- Building effective teams is the most important group skill for managers with a technical background.
- For technically trained managers, task delegation is the most difficult skills to develop.

1. INTRODUCCIÓN

Algunos de los factores que hacen relevante este estudio son la velocidad e impactos de los cambios de la actualidad, tanto en los aspectos humanos como empresariales, los cuales generan desafíos importantes que enfrentan los directivos en el desarrollo de sus habilidades gerenciales con el objetivo de lograr una gestión eficiente (Ibarra-Morales et al., 2023). En este sentido, Madrigal et al. (2009) y Khan et al. (2023) sostienen que el directivo debe contar con habilidades que le permitan afrontar retos que plantea el entorno frente a diferentes fenómenos como la globalización, los avances tecnológicos y nuevas ideologías. Por ejemplo, según Nunden et al. (2022) existe un alto riesgo de fracaso empresarial debido a deficientes habilidades gerenciales de sus directivos. Los autores Penchev y Salopaju (2011) delimitan las habilidades gerenciales como aquellas necesarias para que una persona sea efectiva en su rol laboral; es necesario que los directivos las desarrollen para influenciar el presente y el futuro de la compañía.

Las habilidades gerenciales técnicas son las desarrolladas a partir del conocimiento especializado (Katz, 1974) con uso de herramientas y técnicas en un área de conocimiento específico (Madrigal et al., 2009), y son necesarias, no solo para atender las tareas de experticia del empleado (Tokarčíková et al., 2020), sino también son consideradas como un factor importante en el desarrollo de una idea innovadora (Benkraiem et al., 2021). Las habilidades gerenciales no técnicas (en adelante HGNT) permiten que la gestión del directivo sea exitosa y logre un mayor impacto favorable para los equipos de trabajo y el grupo empresarial (Katz, 1974; Fjeld y Tvedt, 2020). El concepto ha sido una parte importante de la práctica profesional en varios dominios laborales durante muchos siglos (Thomas, 2018). En el contexto empresarial, los directivos con formación técnica (en adelante DFT) no necesariamente ostentan HGNT ajenas a su campo de especialización, por lo que resulta importante desarrollarlas para lograr un mejor desempeño; como, por ejemplo, habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo (Madrigal et al., 2009). Whetten y Cameron (2011) y Sharma et al. (2011) afirman que el éxito de un directivo depende de sus habilidades personales, interpersonales y grupales. Por su parte, Omoraka (2022) afirma que las habilidades más críticas corresponden a liderazgo, análisis, proyecto gerencia, interpersonal y cambio. Para Werner et al. (2022), algunas

HGNT importantes corresponden a experiencia técnica y digital, la comunicación, la innovación y el liderazgo.

Las habilidades gerenciales de los DFT tienen limitantes que impactan negativamente el desempeño de sus equipos de trabajo y, por ende, el de la empresa, lo que puede conllevar al fracaso; por lo tanto, desarrollar habilidades no técnicas es tanto un problema y como una necesidad al que se enfrentan los directivos y sus empresas.

El problema que se plantea es que los profesionales con formación técnica deben lidiar con las consecuencias por no haber desarrollado las HGNT, como lo evidencia Tarim (2015) al expresar que mientras más fuertes son las habilidades técnicas y débiles las habilidades en gestión humana se afecta negativamente el ambiente de trabajo. Por lo tanto, se pretende identificar las habilidades gerenciales no técnicas necesarias para el directivo con formación técnica, con lo cual se pueda minimizar el posible impacto de algunas variables que pueden llevar a la quiebra a empresas donde sus directivos tengan, principalmente, formación técnica, como es común en pymes de base tecnológica. Este artículo presenta los antecedentes en el marco teórico con el propósito de identificar las habilidades gerenciales no técnicas genéricas para un directivo, y es producto de un estudio riguroso de la bibliografía; la identificación de las HGNT genéricas permitirá realizar la descripción de las principales habilidades que son necesarias para los DFT. A manera de base, se ha utilizado la clasificación de las habilidades gerenciales propuesta por Whetten y Cameron (2011): personales, interpersonales y grupales. Se presenta en el capítulo de resultados, la clasificación y evaluación de las HGNT identificadas. Finalmente, en las conclusiones, se atiende el objetivo general de la investigación al plantear cuántas y cuáles son las habilidades necesarias para que los directivos puedan asegurar una gestión empresarial exitosa.

2. MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL

Se considera que las habilidades gerenciales pueden ser desarrolladas. En efecto, Yorks, et al. (2022) resaltan que esto se logra por medio de entrenamiento y que se evidencia en el desempeño del directivo. Coinciden Chelin y Rouvrais (2020), cuando afirman que las habilidades pueden ser aprendidas y adquiridas por medio de entrenamiento y que son necesarias para que el directivo logre influenciar el equipo de trabajo y conseguir las metas de la empresa. Por su parte, Baporikar (2020) resalta que dichas habilidades son necesarias para que una persona sea efectiva en su rol en el trabajo, siendo necesario que los directivos las desarrollen para influenciar el presente y el futuro de la compañía.

Las habilidades gerenciales han sido estudiadas por diferentes autores, quienes han realizado clasificaciones de estas; a continuación, en la Figura 1, se presenta una consolidación.

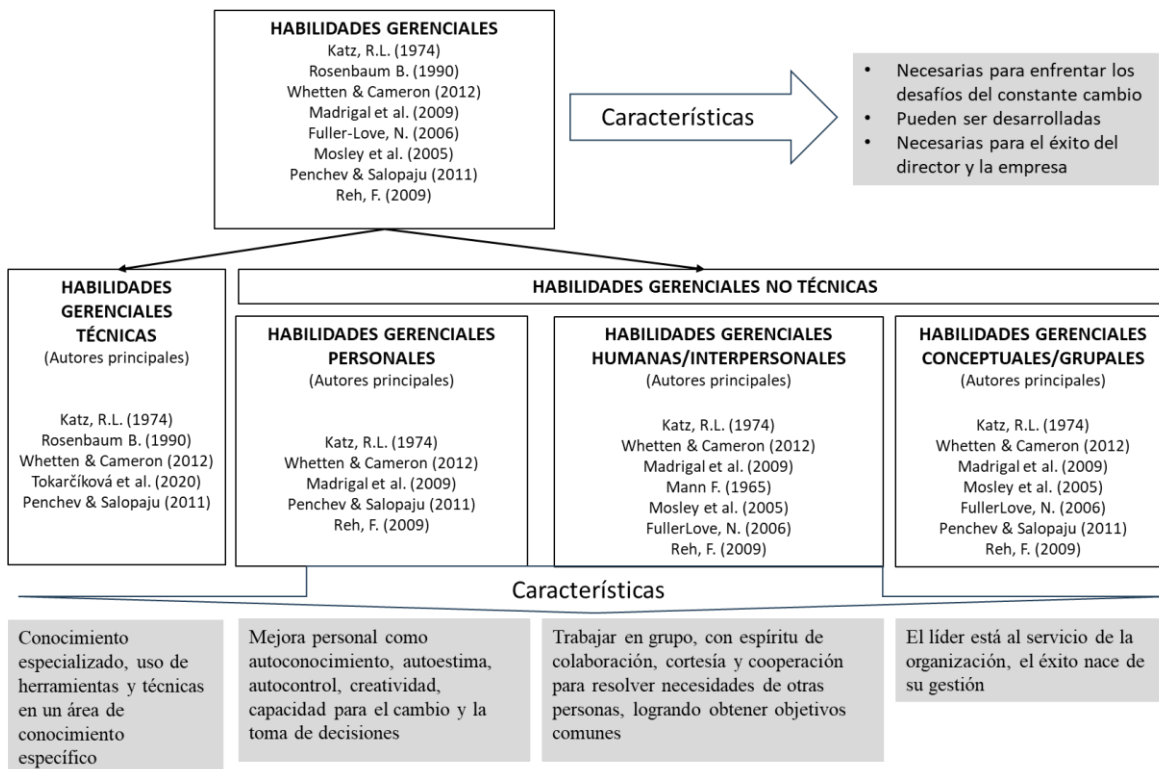


Figura 1. Clasificación de las habilidades gerenciales según los referentes académicos

Figure 1. Ranking of the managerial skills according to the academic references

Fuente: elaboración propia.

Por su parte, el autor seminal Katz (1974) clasifica las habilidades gerenciales en tres: I) habilidades técnicas, crucial para realizar tareas especializadas; II) habilidades humanas, necesarias para coordinar efectivamente a las personas; y III) habilidades conceptuales, fundamental para entender la organización globalmente y poder definir estrategias para el logro futuro. La relación de esta clasificación y su vínculo con el nivel jerárquico se presenta en la Figura 2.

Costa-Pinto y Boulanger (2023) resaltan que, en la medida que se asciende en el nivel jerárquico, se requiere dejar atrás los conocimientos técnicos y las herramientas especializadas, reemplazándolos con conocimientos gerenciales y procesos cognitivos, tales como comunicación, liderazgo, coordinación y toma de decisiones. Shet y Pereira (2021) encontraron catorce habilidades gerenciales cruciales para el desarrollo de la industria 4.0. Por su parte, Vargas-Hernández y Torres Vega (2017) definieron siete habilidades fundamentales que son: técnicas, interpersonales, conceptuales, diagnósticas, comunicación, toma de decisiones y gestión del tiempo.

Otra clasificación relevante es aportada la por Lamri y Lubart (2023), quienes hablan del modelo de habilidades genéricas, las que clasifican como conocimiento, afecto, voluntad, cognición activa y movilidad sensitiva, dependiendo del enfoque; estos marcos tratan habilidades sociales, habilidades emocionales, habilidades cognitivas o todas ellas. Por su parte, Bird (2019) considera que las habilidades gerenciales están divididas en tres: nucleares, personales y de gestión, y que deben ser desarrolladas en igual proporción por el directivo durante el crecimiento jerárquico dentro de la organización.

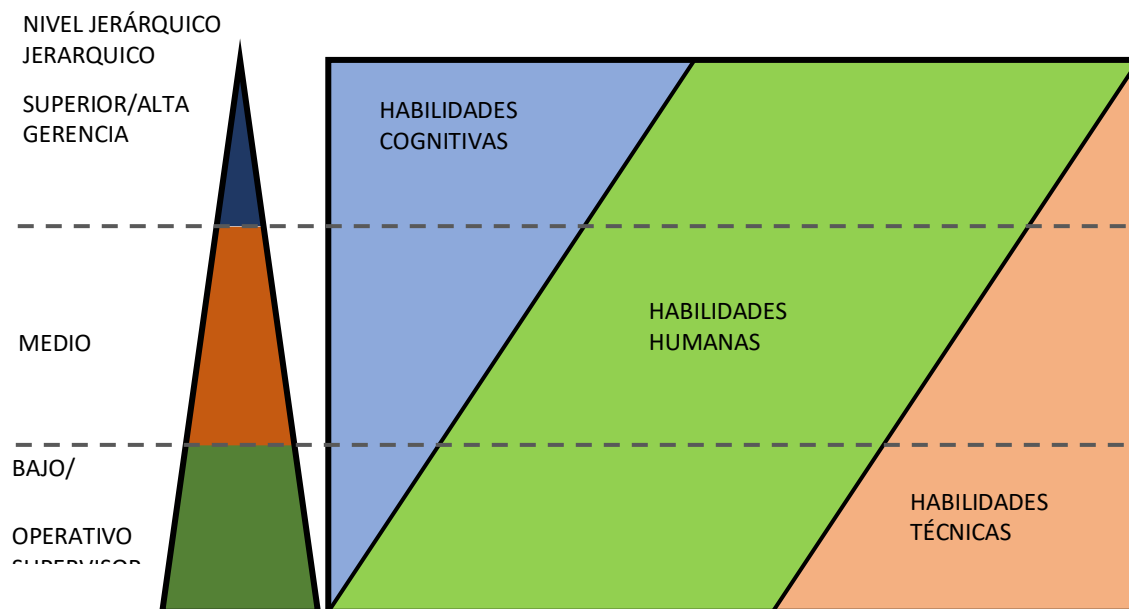


Figura 2. Habilidades gerenciales y nivel jerárquico, según Robert Katz (1974)
Figure 2. Managerial skills and hierarchical level according to Robert Katz (1974)
Fuente: elaboración propia.

Los autores Vargas-Hernández y Torres Vega (2017), basándose en la teoría de Frank Reh, presentan cuatro grupos de la siguiente manera: I) habilidades del hacer: planear, organizar, dirigir y controlar; II) habilidades para desarrollar el personal: motivación, entrenamiento y *coaching* e involucramiento; III) habilidades de autodesarrollo: gestión del tiempo y gestión personal; y IV) habilidades para el éxito: liderazgo. Esta investigación está influenciada por la clasificación de las habilidades gerenciales propuesta por Whetten y Cameron (2011), las que se agrupan así: I) personal; II) interpersonal; y III) grupal; dichos investigadores han llegado a estos resultados con la estructuración y la ejecución de más de cinco mil pruebas.

HGNT genéricas necesarias para la gestión de los directivos

La revisión bibliográfica desarrollada, fuertemente influenciada por Whetten y Cameron (2011), consolida las diez HGNT genéricas necesarias basadas en los referentes teóricos y que se usó de base para el desarrollo de la investigación, se presentan, de manera resumida, adelante.

Las habilidades personales, de acuerdo con DuBrin (2022), y Ngo y Hwang (2022), pueden ser entendidas como las capacidades relativas a la mejora personal, incluyendo elementos como el autoconocimiento, la autoestima, el autocontrol, la motivación, la creatividad, la capacidad para el cambio o para la toma de decisiones. Bennett (2002) enmarca las habilidades personales como aquellas que permiten el desempeño adecuado del trabajador junto a otros trabajadores, dentro de las cuales resalta las de organización, las de automotivación y las de uso de tecnología. Del Vitto (2023) resalta la importancia de las habilidades personales que están intrínsecamente relacionadas con el trabajo; dado el mundo cambiante y que el empleado debe ajustarse a este cambio en su lugar de trabajo, se hace necesario que aprenda a aprender, con lo cual podrá desarrollar sus habilidades a la medida que sea necesario.

Complementan lo anterior, los autores Fajaryati et al. (2020), quienes resaltan la importancia de que las habilidades técnicas (como los conocimientos y las habilidades para aplicar estándares) son tan necesarias como las personales para el éxito de la gestión directiva, haciendo énfasis en las habilidades de gestión de proyectos. Estos autores afirman que las habilidades personales son imprescindibles para relacionarse con el entorno y entender las necesidades de las partes interesadas; asimismo, permiten enmarcar la toma de decisiones de los directivos en la justicia, la ética y el respeto. En la Tabla 1, Whetten y Cameron (2011) identifican como las habilidades gerenciales personales más importantes: manejo del estrés, la administración del tiempo, la solución analítica y creativa de problemas, el autoconocimiento y la formación de equipos de trabajo.

Tabla 1. Habilidades no técnicas personales

Table 1. Personal non-technical skills

Habilidad	Cat.	Detalle
Manejo del estrés	PERSONALES	Necesaria para lograr niveles adecuados de bienestar que son afectado por las dificultades afrontadas en la función del cargo.
Administración del tiempo		Permite eliminar a tiempo el caos por la toma de decisiones al no confundir lo urgente con lo importante.
Solución analítica y creativa de problemas		Gestiona sistemáticamente la forma en que se abordan los problemas minimizando el fracaso al abordarlos.
Autoconocimiento		Concepto personal que permite cuestionar nuestra gestión y métodos.
Formación de equipos de trabajo		Formar a los empleados para lograr una cultura de apoyo para ser sobresalientes en los objetivos trasados.

Fuente: elaboración propia con base en Whetten y Cameron (2011).

Las habilidades interpersonales, como se muestra en la Tabla 2, se refieren a aquellas habilidades que facilitan el trabajo en equipo y colaborativo a fin de resolver necesidades personales y obtener objetivos comunes. Paolini (2021) resalta los problemas que se generan en el clima organizacional cuando hay una deficiencia de habilidades gerenciales interpersonales, en especial cuando las deficiencias están en la comunicación. Las deficiencias en las habilidades gerenciales interpersonales fomentan la inseguridad en el empleado, incrementando las actitudes reactivas y defensivas y, hasta generando, ambientes de violencia.

Las habilidades gerenciales interpersonales son relevantes porque definen cómo el directivo aborda y afronta los problemas (Alshammari et al., 2020). Paredes (2011) identifica que las dificultades, problemas o retos, son el resultado de un conflicto suscitado por la discrepancia de intereses. Cuando los problemas que enfrenta el directivo están relacionados con el pensar y actuar de los otros, las habilidades interpersonales orientan la forma en que se podrían abordar. Las habilidades interpersonales, según el mismo autor, facilitan los procesos de negociación y el estilo de gestión, ambas fundamentales para el desempeño adecuado del directivo. Finalmente, el autor identifica las siguientes habilidades interpersonales como las más relevantes: habilidades de comunicación, de compromiso, de control emocional, de perspectiva y de empatía.

Tabla 2. Habilidades no técnicas interpersonales

Table 2. Interpersonal non-technical skills

Habilidad	Cat.	Detalle
Manejo de conflictos	INTERPERSONALES	La cultura organizacional para el manejo de conflictos es un factor para el logro de las metas.
Motivación		Desempeño = Pericia * Motivación.
Comunicación		Brindan bienestar y mejoría del sistema inmunológico, base para las relaciones positivas.
Autoconocimiento		Concepto personal que permite cuestionar nuestra gestión y métodos.

Fuente: elaboración propia con base en Whetten y Cameron (2011).

Las habilidades grupales, como se muestra en la Tabla 3, son las necesarias para que el directivo facilite el desarrollo de las actividades y así lograr su éxito; como lo indica Ramírez-Rojas (2018) cuando afirma que el líder debe estar al servicio de la organización y su éxito depende de su gestión, por lo que debe caracterizarse por considerar el esfuerzo del grupo y promover el cambio. Whetten y Cameron (2011) indican que los líderes, tradicionalmente, han puesto más atención en «resolver los problemas, vencer obstáculos, luchar contra los competidores, eliminar errores, obtener un rendimiento y cerrar las brechas deficitarias en vez de identificar los aspectos de prosperidad y que dan vida a las organizaciones o cerrar las brechas de abundancia» (p. 541). En este contexto, se identifica la importancia de que los directivos desarrollen la habilidad de liderar el cambio positivo para que no se conformen con llevar a las empresas y a las organizaciones al estado neutro, sino a un ambiente de trabajo positivo, en el que las personas se sientan motivadas a alcanzar los objetivos, independientemente de los desafíos que se presenten. Esto es conocido como el estado de abundancia empresarial.

Tabla 3. Habilidades no técnicas grupales

Table 3. Group non-technical skills

Habilidad	Cat.	Detalle
Delegar y facultar	GRUPALES	Garantizar las condiciones y liberar a los empleados para lograr el sentimiento de confianza para el éxito en las tareas.
Liderar		Eliminar las ambigüedades para que los empleados logren el estado de bienestar.
Formación de equipos de trabajo		Formar a los empleados para lograr una cultura de apoyo para ser sobresalientes en los objetivos.

Fuente: elaboración propia con base en Whetten y Cameron (2011).

3. METODOLOGÍA

Para los fines de esta investigación, la correspondiente encuesta fue desarrollada dentro del marco del trabajo final de Maestría en Administración titulado «Habilidades gerenciales no técnicas necesarias para el directivo con formación técnica». La validación del instrumento se desarrolló de la siguiente manera: I) validación de la claridad de las preguntas, desde el punto de vista lingüístico, con un corrector de estilo y gramática; II) validación técnica por medio de una prueba piloto con diez

gerentes técnicos familiarizados con la investigación; y III) finalmente, se tuvieron en cuenta todos los comentarios producto de estas dos acciones para revisar y asegurar la consistencia de las preguntas de la encuesta que, por último, fue realizada. La metodología empleada es de tipo cuantitativo, de diseño no experimental transversal y descriptivo en el contexto de las HGNT para los DFT dentro del contexto de las pymes de Bogotá y Medellín (Colombia).

Inicialmente, se describen las habilidades genéricas necesarias para los directivos, que fue realizada por medio de un estudio riguroso de la bibliografía, el cual se presenta en el marco teórico. Desde la perspectiva empírica, se desarrolló un instrumento de consulta aplicado a la muestra seleccionada de directivos con formación técnica.

La primera parte de la encuesta cuenta con preguntas de índole demográfico. La segunda parte consistió en la calificación de la importancia de las diez principales habilidades gerenciales propuestas por los principales autores, como se presenta en la Tabla 4, en la materia para el desarrollo del cargo directivo en una escala de 1 a 10, de acuerdo con la percepción de los directivos con formación técnica. Se solicitó a los encuestados que clasificaran, en orden de importancia para el desarrollo del cargo, habilidades como «desarrollar el autoconocimiento», «el trabajo en equipo», «comunicación asertiva», entre otras (se detallan en el acápite de resultados). Posteriormente, se propusieron preguntas abiertas para obtener información complementaria acerca de las habilidades gerenciales no técnicas de los encuestados: I) la que consideran que han sido las más importante para el desempeño en sus cargos; II) la habilidad más difícil de desarrollar; y III) la fuente y los lugares en los cuales han podido desarrollar dichas habilidades.

Tabla 4. Habilidades no técnicas y referentes teóricos

Table 4. Non-technical skills and theoretical references

Habilidad	Referentes teóricos
Desarrollar el autoconocimiento	Cajide et al. (2002); Quintero et al. (2015); Madrigal et al. (2009); Whetten y Cameron (2011); Zahonero Robira y Martín Bris (2012)
Manejar el estrés personal	Mengual Recuerda et al. (2012); Whetten y Cameron (2011); Zahonero Robira y Martín Bris (2012)
Solucionar analítica y creativamente los problemas	Bennett (2002); Whetten y Cameron (2011)
Establecer relaciones mediante una comunicación de apoyo	Marín Villegas et al. (2012); Madrigal et al (2009); Whetten y Cameron (2011)
Ganar poder e influencia	Beleña y Baguena (1992); Paredes (2011); Whetten y Cameron (2011)
Manejar los conflictos	Beleña y Baguena (1992); Madrigal et al. (2009); Paredes (2011); Marín Villegas et al. (2012); Whetten y Cameron (2011)
Motivar de los demás	Beleña y Baguena (1992); Madrigal et al. (2009); Tito Huamaní y Acuña Oré (2015); Whetten y Cameron (2011)
Facultar y delegar	Abbass (2012); Farr y Merino (2003); Papulová y Mokroš (2007); Whetten y Cameron (2011)
Formar equipos efectivos y trabajo en equipo	Madrigal et al. (2009); Ramírez-Rojas (2018); Whetten y Cameron (2011)
Liderar el cambio positivo	Ramírez-Rojas (2018); Whetten y Cameron (2011)

Fuente: elaboración propia.

La Figura 3 resume el método de trabajo, a manera de paso a paso, que siguió la investigación. Comienza con el planteamiento de una pregunta inicial de investigación, relatada previamente, y finaliza en la proposición de un perfil de habilidades no técnicas para directivos de pymes de base tecnológica. Describe los pasos y metodologías que siguieron las fases de investigación.

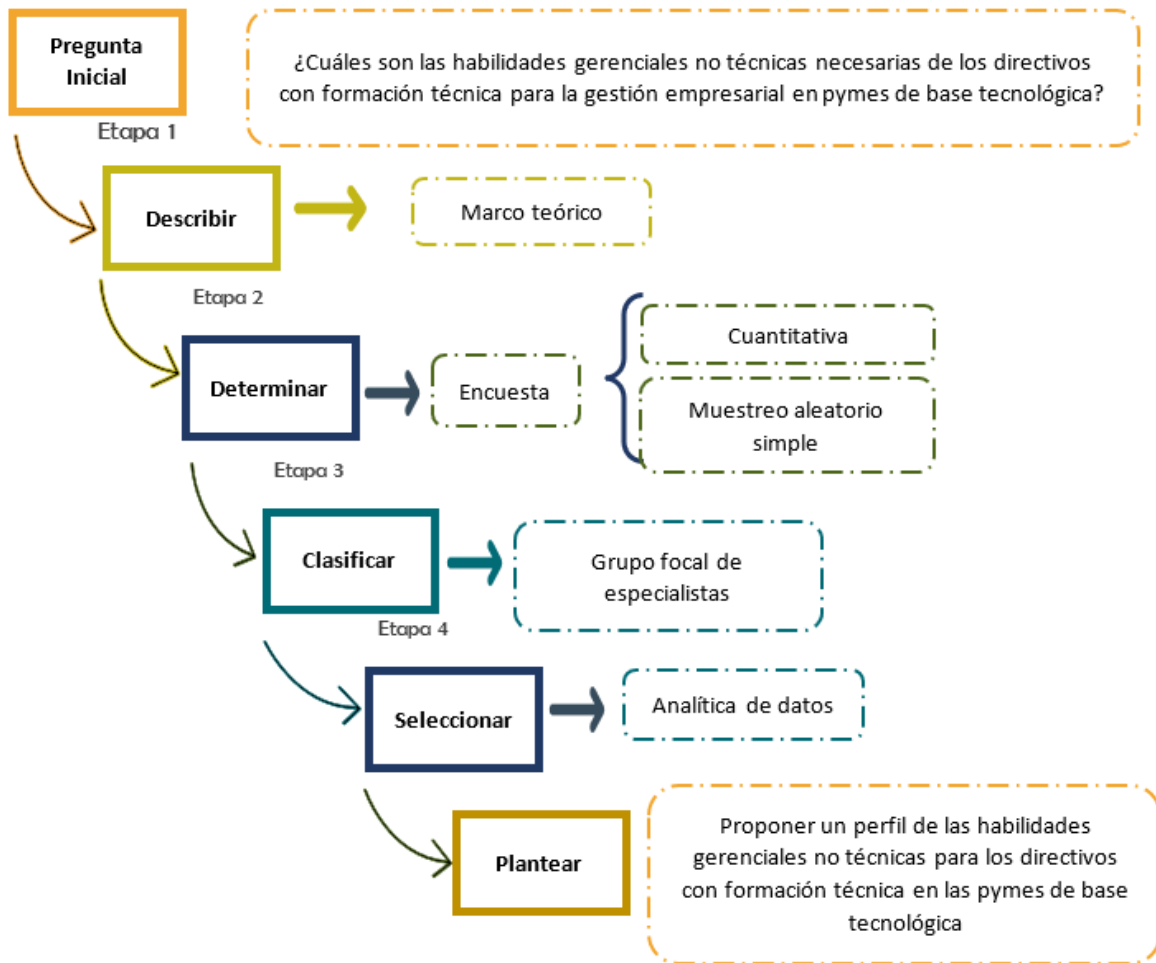


Figura 3. Enfoque metodológico de la investigación por etapas y cumplimiento de objetivos
 Figure 3. Methodological approach of the research by stages and achievement of objectives
 Fuente: elaboración propia.

En relación con la encuesta realizada, y de acuerdo con el tipo de esta investigación, las variables son categóricas; se calcula un tamaño de muestra que corresponde al número de directivos a ser encuestados con el instrumento diseñado para la recolección de la información. Todos los individuos cumplieron con un perfil homogéneo: formación técnica, haber ocupado cargos de nivel de alta gerencia en pymes, tiempo mínimo de experiencia de diez años, haber liderado equipo directo de al menos tres personas durante el tiempo en el cargo.

Bajo estas consideraciones, se calculó el tamaño de la muestra a partir de un diseño de muestreo aleatorio simple, como lo muestra la Ecuación 1.

$$n = \frac{NZ^2pq}{d^2(N-1)+Z^2pq} \quad (1)$$

Donde:

N = Población

p = Proporción aproximada de individuos que cumplen con las características óptimas para la medición

q = Proporción aproximada de individuos que no cumplen con las características óptimas para la medición

d = Proporción de error en la estimación

Z = Valor asociado al nivel de confianza para la estimación es una distribución normal estándar

En este caso, se tiene un número total de individuos determinado y basado en los datos de la Cámara de Comercio de Bogotá, la cual informa que el número de pymes es de 77 792, sumadas las de Bogotá y de Medellín, en una proporción aproximada el 90% que cumple con las características óptimas para el estudio. Se estima la muestra con un nivel de confianza del 95% y, en consecuencia, un error de estimación de parámetros del 5%, con lo que se obtiene un tamaño aproximado de 138 directivos con quienes aplicar el instrumento de medición.

$$138,05 = \frac{77792 * (1,96)^2(0,90)(0,10)}{(0,05)^2(77792 - 1) + (1,96)^2(0,90)(0,10)}$$

Finalmente, el número de encuestas obtenidas y analizadas fue de 142.

4. RESULTADOS

HGNT más valiosa de acuerdo con la percepción de los DFT

Los DFT encuestados consideran que las tres principales habilidades, con el 71%, son interpersonales y grupales, como se muestra a continuación en la Figura 4.



Figura 4. Habilidades gerenciales caracterizadas por relevancia según los directivos con formación técnica en su desarrollo profesional

Figure 4. Managerial skills classified by relevance to professional development according to technically trained managers

Fuente: elaboración propia.

La comunicación asertiva, identificada como la más importante para el desempeño sobresaliente de los directivos, es la encargada de comunicar apropiadamente la información necesaria para que los equipos de trabajo logren sus metas; la comunicación asertiva es requerida, de forma transversal, para lograr la motivación de los empleados por medio de la construcción de relaciones positivas y, es tal vez, la variable más importante para lograr ascensos laborales. Los directivos deben desarrollar habilidades que les permita entender la comunicación verbal y no verbal con quienes se comunican para así poder responder de forma adecuada.

HGNT más difícil de desarrollar

Los DFT encuestados identificaron que existen cinco habilidades relevantes con dificultades para desarrollar, de las cuales tres son interpersonales: manejo de conflictos, comunicación, ganar influencia; una grupal: la delegación; y aparece, en segundo lugar, una habilidad personal: el manejo del estrés (Figura 5).

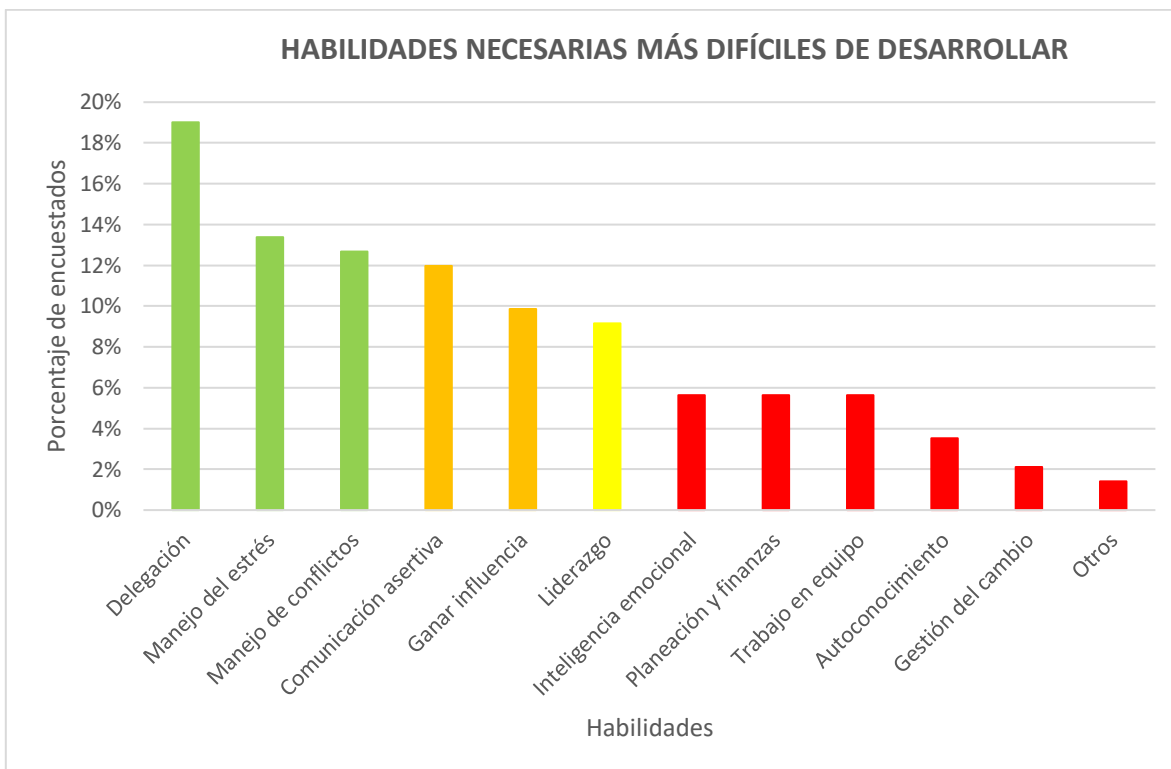


Figura 5. Habilidades gerenciales caracterizadas por la dificultad para su desarrollo según los directivos con formación técnica

Figure 5. Managerial skills classified by difficulty in developing them according to technically trained managers

Fuente: elaboración propia.

De los resultados relacionados a las HGNT más difícil de desarrollar resalta la habilidad gerencial de la delegación, la cual es incluso percibida como débil en los DTF. Los directivos encuestados identifican como relevante la habilidad gerencial del manejo del estrés; a pesar de su alta importancia, es una habilidad difícil de identificar y, por ende, de desarrollar, de acuerdo con los encuestados. Es posible suponer que la dificultad en el desarrollo de esta habilidad radica en los cambios en los procesos de pensamiento. En tercer lugar, se encuentra la HGNT del manejo de los conflictos, habilidad que, según la literatura, está relacionada con equilibrio en los resultados

Clasificación en orden de importancia de las HGNT

El resultado de la encuesta permitió clasificar las HGNT en orden de importancia de mayor a menor, se presenta en la columna de puntuación y se logró por medio de la sumatoria de las calificaciones de las habilidades de los encuestados. El mayor valor posible es de 1420 (142 directivos con calificación de 10; y el menor es cero). La habilidad de mayor valor e importancia fue la de formar equipos efectivos y trabajo en equipo, como se presenta en la Tabla 5.

Tabla 5. Clasificación de las HGNT más importantes según los DFT encuestados
 Table 5. Ranking of the most important NTMSs according to the TTM's surveyed

No.	Habilidad	Puntuación	%	Categoría
1	Formar equipos efectivos y trabajo en equipo	1019	13.0%	Grupal
2	Establecer relaciones mediante una comunicación de apoyo	965	12.4%	Interpersonal
3	Solucionar analítica y creativamente los problemas	927	11.9%	Personal
4	Motivar de los demás	859	11.0%	Interpersonal
5	Facultar y delegar	823	10.5%	Grupal
6	Desarrollar el autoconocimiento	733	9.4%	Interpersonal
7	Manejar los conflictos	730	9.3%	Personal
8	Liderar el cambio positivo	720	9.2%	Grupal
9	Manejar el estrés personal	657	8.4%	Personal
10	Ganar poder e influencia	376	4.8%	Interpersonal

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 5 identificó que las cinco HGNT más importantes están concentradas con cerca del 60% de los resultados, y estas son: la formación y trabajo en equipo, la comunicación, la solución de problemas, la motivación y la delegación.

Selección de las HGNT necesarias para los DFT en pymes en Bogotá y Medellín.

La selección se realizó apoyada en un grupo focal de directivos con alta trayectoria y que cumplieran con los requisitos planteados en la metodología. También se encontró que las habilidades se relacionan entre sí y que el tiempo para su desarrollo es diferente en cada directivo y que las HGNT necesarias son: *formar y desarrollar equipos de trabajo*, en la cual debe tener énfasis la formación permanente; *comunicar asertivamente*, siendo la base para el éxito del directivo; la *delegación*, que va de la mano para cumplir los objetivos de la empresa. La última habilidad para ser desarrollada por el directivo, el *autoconocimiento*, depende de múltiples condiciones, como el nivel de desarrollo de sus habilidades, el nivel de desempeño del equipo de trabajo, las características de la empresa y de su sector. Asimismo, de las diez habilidades seleccionadas, tres son de carácter personal, cuatro en la categoría interpersonal y tres en la categoría grupal.

Propuesta de HGNT necesarias para los DFT en pymes en Bogotá y Medellín

La consolidación de los resultados anteriormente planteados se presenta en la Tabla 6, que da cuenta de las habilidades necesarias de acuerdo con los numerales anteriormente detallados.

Tabla 6. Consolidación de resultados sobre HGNT

Table 6. Consolidation of results on NTMSs

No.	Habilidad más valiosa	Habilidad más difícil de desarrollar	Clasificación	Selección
1	Comunicación asertiva	Delegación	Formar equipos	Formar equipos
2	Trabajo en equipo	Manejo del estrés	Comunicación de apoyo	Comunicación
3	Delegación	Manejo de los conflictos	Solución de problemas	Delegación
4	Solución de problemas	Comunicación asertiva	Motivación	Autoconocimiento
5	Autoconocimiento	Ganar influencia	Delegación	Motivación

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 6 presenta la consolidación de las diferentes fuentes de información desarrolladas en esta investigación, de esta forma las más relevantes son las que aparecen en la mayoría de estas fuentes, determinando así las cuatro HGNT necesarias para el sobresaliente trabajo de DFT que son: I) Formación de equipos de trabajo, II) Comunicación asertiva, III) Delegación, y IV) Autoconocimiento. Es de mencionar que la selección final de las HGNT necesarias para los DFT, corresponde a la percepción que manifestó el grupo focal experto utilizado en esta investigación, por lo que habilidades como «solución de problemas», que fue identificada como valiosa para la muestra de DFT, no se incluyera en la selección final.

5. DISCUSIÓN

Los resultados son valiosos para directores con formación técnica, que son profesionales de ejercicio especializado y con uso de herramientas avanzadas, esto usualmente lleva a pensar en ingeniería, arquitectura o personas dentro de áreas de tecnología; sin embargo, abarca áreas como la física y química, y particularmente el área de la salud como medicina y odontología. Por ejemplo, en la base de datos Scopus, una búsqueda simple de las palabras clave «non-technical skills» y «management», muestra que los artículos más citados corresponden a estudios en esta área: v. gr., anestesia (Flin y Maran, 2015; Jirativanont et al., 2017) y crisis médicas (Hayes et al., 2021). Si bien la aplicabilidad del tema de estudio es amplia, también es cierto que es necesario profundizar en temáticas organizacionales. El término «directivos» presenta amplitud de aplicabilidad dado que para el contexto de los resultados de la investigación se consideran cargos que lideren equipos de pocas o muchas personas, tanto dentro de emprendimientos como de empresas de larga trayectoria y posicionamiento, como es el caso de jefes, supervisores, coordinadores, gerentes y altos ejecutivos.

La discusión de los resultados revela importantes hallazgos en relación, tanto con la taxonomía, como con la percepción de las principales HGNT por parte de los DFT. De una parte, y a partir del análisis de la bibliografía disponible, es posible apreciar diferentes enfoques en la taxonomía de las habilidades gerenciales, por no decir falta de consenso. En efecto, y como lo afirma Fuller-Love (2006), si bien algunos casos de estudio brindan luz sobre empresas individuales, es necesario profundizar el aspecto empírico, sobre todo en empresas pequeñas, considerando contextos específicos como el sector y la geografía; lo anterior refleja la importancia de esta investigación al

proponer una categorización y unas HGNT específicas emanadas directamente de los actores contemplados para esta investigación.

En efecto, desde una perspectiva teórica, algunos autores ofrecen categorías de HNGT de carácter genérico, como Katz (1974), quien propone categorías técnicas, humanas, conceptuales; o como Whetten y Cameron (2011), quienes proponen las categorías de personales, interpersonales y grupales; o como Madrigal et al. (2009), quienes las clasifican en interpersonales, sociales y de liderazgo; o como Vargas-Hernández y Torres Vega (2017), que proponen habilidades del hacer, habilidades para desarrollar el personal, habilidades de autodesarrollo y habilidades para el éxito. Más aún, Peterson y Van Fleet (2004), haciendo un barrido de la literatura, presentan nueve categorías: analíticas, técnicas, toma de decisiones, comunicativas, humanas, interpersonales, flexibles, conceptuales, diagnósticas, sin alusión a contextos específicos o casos estudios. Esta investigación en particular propone una clasificación de fondo empírico, que, si bien guarda relación con las clasificaciones teóricas, se construye directamente de la percepción y juicio de los DTF involucrados en la muestra, lo que otorga contexto sectorial y geográfico. Dicha categorización incluye: formar equipos, comunicación de apoyo, solución de problemas, motivación y delegación. La categorización propuesta, si bien puede encajar en alguna o algunas de las clasificaciones teóricas mencionadas, reviste valor intrínseco al considerar que son específicas en el contexto de las HGNT para los DTF de las pymes en Bogotá y Medellín (Colombia), necesidad advertida por Fuller-Love (2006).

De otra, se observa que las habilidades consideradas más valiosas por los DTF son, predominantemente, interpersonales y grupales, representando el 71% de las habilidades mencionadas, lo que fue observado por Arquero et al. (2022) al afirmar que aún existe una brecha reportada por los empleadores, principalmente en las habilidades interpersonales. Entre estas, la comunicación asertiva destaca como la habilidad más importante para el desempeño sobresaliente de los directivos, lo que está en la línea de Lesmes Silva et al. (2020) cuando dice que esta es un pilar fundamental para el engranaje oportuno de cualquier acto comunicativo, incluyendo el laboral. Es importante mencionar que, por ejemplo, la «solución de problemas» fue una habilidad identificada como valiosa para los encuestados; no tanto así para el grupo focal.

Por otro lado, los resultados revelan que existen cinco habilidades relevantes pero difíciles de desarrollar, como el manejo de conflictos (Conine y Leskin, 2016), la comunicación (Coffelt et al., 2022), ganar, poder e influencia (Guillén et al., 2018), la delegación (De Paola y Scoppa, 2007) y el manejo del estrés (Berger y Czakert, 2022). En particular, se destaca la debilidad percibida en la habilidad de delegación, lo que coincide con investigaciones anteriores (Argenton et al., 2022; De Paola y Scoppa, 2007; Goodale, 2005), quienes sugieren la necesidad de un mayor enfoque en el desarrollo de esta habilidad. La literatura disponible no es del todo generosa en plantear el cómo desarrollarlas; tampoco son comunes los estudios que aborden HGNT en contextos específicos como geográficos o sectoriales.

Por último, los resultados obtenidos tienen implicaciones prácticas a manera de brindar una guía a los directivos de formación técnica para evaluar su nivel de madurez de HGNT mínimas necesarias para asegurar el éxito en sus funciones; adicionalmente, esta guía le permitirá trazar sus planes de formación de acuerdo con sus necesidades particulares y su nivel de responsabilidad. En la actualidad, existen varios estudios específicos de HGNT en la región, como es el caso de comunicación

o liderazgo; sin embargo, estudios transversales de HGNT para DFT han sido principalmente desarrollados en los países más industrializados, por lo cual continuar realizando investigaciones en Colombia y la región es necesario para evaluar las diferencias y potencializar las fortalezas de los perfiles de los gerentes con formación no técnica. Por último, el desarrollo de habilidades no técnicas en directivos podría contribuir a varios Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-. Por ejemplo, al Objetivo 4 (Educación de calidad), por cuanto estas habilidades, como la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y el liderazgo, pueden ser objeto de estudio en programas de formación y capacitación de líderes. Asimismo, al Objetivo 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y al Objetivo 10 (Reducción de las desigualdades), por cuanto pueden mejorar la productividad y eficiencia de los equipos, y a reducir las desigualdades en el lugar de trabajo, lo que a su vez puede contribuir al mejoramiento del clima organizacional, al crecimiento económico y a la creación de empleo inclusivo y decente.

De los resultados relacionados a las HGNT más difícil de desarrollar, resalta la habilidad gerencial de la delegación, la cual es incluso percibida como débil en los DTF, según Tokarčíková et al. (2020), y que conlleva a problemas empresariales por su carencia (Abbass, 2012). La necesidad de desarrollar esta habilidad, a nivel de dirección, es ampliamente reconocida (Farr y Merino, 2003). Delegación aparece en segundo lugar, habilidad que es reconocida en la bibliografía como indispensable en emprendimientos (Papulová y Mokroš, 2007).

6. CONCLUSIONES

El desarrollo de la investigación permitió concluir que los DFT deben enfocarse en cuatro habilidades al mismo tiempo, y que el desarrollo de estas dependerá de las características del directivo. Se recomienda comenzar por las siguientes habilidades gerenciales no técnicas: formación de equipos de trabajo, comunicación asertiva, delegación y autoconocimiento. Priman, en primera instancia, las habilidades interpersonales que permiten al directivo relacionarse, como la comunicación, y el entender las necesidades del equipo de trabajo, por lo cual, las pymes deben considerar necesaria la formación continua de sus directivos en estas habilidades.

Más allá del trabajo en equipo, el mercado actual, con su rápido movimiento, reta a las empresas y sus directivos a mantener la formación continua de todos sus empleados para el logro de las metas y así tener el éxito empresarial. Una conclusión importante es que los directivos con formación técnica, que ocupan cargos de alta dirección, visualizan que la solución analítica y creativa de problemas es, entre las HGNT, la más relevante en su función, en contraste con los otros niveles jerárquicos que identifican, como la más relevante, la formación de equipos de trabajo. El manejo de los conflictos entre las HGNT parece cobrar más importancia en la medida que el directivo con formación técnica avanza en el nivel jerárquico.

Se evidenció que la inteligencia emocional no es tenida en cuenta suficientemente en los procesos educativos, y esta es indispensable para el ejercicio profesional, y aún es más fuerte para el desempeño sobresaliente del directivo, concluyendo que los directivos deben formarse continuamente en la inteligencia emocional, e invita a revisar con mayor énfasis los modelos educativos, los contenidos curriculares y sus herramientas pedagógicas en los estudios de posgrado.

Muchos profesionales con formación técnica llegan a cargos directivos sin haber desarrollado algunas de las habilidades no técnicas necesarias para el éxito en sus cargos, asunto que es negativo en los emprendimientos, principalmente de base tecnológica; los resultados de esta investigación podrán mostrar, a directivos y emprendedores, un camino para la construcción de sus planes de formación continua para el desarrollo de las HGNT que conlleven un alto desempeño en sus funciones gerenciales.

Consecuente con lo anterior, aparece un desafío educativo que se revela con esta investigación, en términos de la limitada influencia de los programas universitarios, tanto en pregrado como en posgrado, en el desarrollo de HGNT. Este hallazgo indica que existe, no solo la oportunidad, sino el deber, por parte de las instituciones universitarias, de articular en sus programas las HGNT.

Teniendo en cuenta que las Empresas de Base Tecnológicas (EBT) contribuyen al cumplimiento de los ODS (como se relató en el apartado anterior), al impulso económico del país, y que esta investigación encuentra que, en gran medida, los directores y emprendedores en estas EBT tienen formación técnica, y posiblemente limitadas HGNT, es significativo que estos directivos hallen cursos de formación continua en las universidades para alcanzar el nivel adecuado en dichas habilidades y aportar al éxito del sector productivo al que pertenecen. En efecto, las habilidades gerenciales se obtienen en la educación formal en las universidades, las que trabajan para el desarrollo del ser, el hacer y el saber, siendo estas competencias claves en los procesos de formación de directivos (Suaza Arcila, 2021).

CONFLICTOS DE INTERÉS

Los autores manifiestan que son independientes con respecto a las instituciones financiadoras y de apoyo, y durante la redacción del manuscrito no han incidido intereses o valores distintos a los que usualmente tiene la investigación.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORES

Para el desarrollo de este proyecto, todos los autores han realizado una contribución significativa, especificada a continuación:

Miguel Simón Younes Velosa: Diseño del estudio, análisis y procesamiento de datos, redacción y revisión, coordinación general.

Jaime Andrés Vieira-Salazar: Diseño del estudio, análisis y procesamiento de datos, redacción y revisión.

Alejandro Echeverri-Rubio: Análisis y procesamiento de datos, redacción y revisión.

REFERENCIAS

- Abbass, I. M. (2012). Management Skills - Tools for leadership Imperatives in Democracy. *European Scientific Journal*, 8(16), 114–129. <https://core.ac.uk/download/pdf/328023429.pdf>
- Alshammari, F., Yahya, K., y Haron, Z. B. (2020). Project Manager's Skills for improving the performance of complex projects in Kuwait Construction Industry: A Review. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 713(1), 012041. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/713/1/012041>
- Argenton, C., Potters, J., y Yang, Y. (2022). Receiving credit: On delegation and responsibility. *Center for Economic Research*, 1-42. https://pure.uvt.nl/ws/portalfiles/portal/60201969/2022_004.pdf
- Arquero, J. L., Fernandez-Polvillo, C., y Hassall, T. (2022). Non-technical skills and students' overconfidence in accounting. *Education + Training*, 64(5), 716-733. <https://doi.org/10.1108/ET-08-2021-0309>
- Baporikar, N. (2020). Learning link in organizational tacit knowledge creation and dissemination. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development (IJSKD)*, 12(4), 70-88. <https://doi.org/10.4018/IJSKD.2020100105>
- Beleña, M. A., y Baguena, M. J. (1992). Habilidades Interpersonales: Efectos De Un Programa De Entrenamiento En Mujeres Delinquentes Internas. *Análisis y Modificación de Conducta*, 18(61), 751–772. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7081198>
- Benkraiem, R., Boubaker, S., Brinette, S., y Khemiri, S. (2021). Board feminization and innovation through corporate venture capital investments: The moderating effects of independence and management skills. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120467. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120467>
- Bennett, R. (2002). Employers' demands for personal transferable skills in graduates: A content analysis of 1000 job advertisements and an associated empirical study. *Journal of Vocational Education and Training*, 54(4), 457–476. <https://doi.org/10.1080/13636820200200209>
- Berger, R., y Czakert, J. P. (2022). Stress Management and Resilience Building. En Berger, R., Dalluege, C. A., Franz, H. W. (eds), *Organisational Excellence and Resilience* (pp. 63-88). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-85120-0_2
- Bird, B. (2019). Toward a theory of entrepreneurial competency. En Katz, J. A. y Corbet, A. C. (Eds.), *Seminal ideas for the next twenty-five years of advances* (pp. 115-131). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1074-754020190000021011>

- Cajide, X., Zamora, E., Mosteiro García, M., Barreiro, F., Porto Ucha, A., Abeal Pereira, C., y Expósito, A. (2002). Competencias adquiridas en la universidad y habilidades requeridas por los empresarios. *Revista de Investigación Educativa*, 20(2), 449–467. <https://revistas.um.es/rie/article/view/99011>
- Chelin, N., y Rouvrais, S. (6-7 de julio de 2020). Co-orientation©: a collaborative method to guide students' decision-making to a right first job. In *EDULEARN 2020: 12th International Conference on Education and New Learning Technologies*. <https://doi.org/10.21125/edulearn.2020.0618>
- Coffelt, T., Cosgrove, S., y Vance, B. (2022). Measuring business and professional communication skills. *Business and Professional Communication Quarterly*, 85(2), 169-191. <https://doi.org/10.1177/23294906221082235>
- Conine Jr, T. E., y Leskin, B. (2016). Developing emotional intelligence and conflict management skills through the 360 assessment. *Global Business and Organizational Excellence*, 35(3), 18-26. <https://doi.org/10.1002/joe.21667>
- Costa-Pinto, R., y Boulanger, C. (2023). Human Factors and Non-Technical Skills. En Duška, F., Al-Haddad, M., Cecconi, M. (Eds), *Intensive Care Fundamentals. Lessons from the ICU*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-21991-7_4
- De Paola, M., y Scoppa, V. (2007). Delegation, skill acquisition and turnover costs. *International Journal of the Economics of Business*, 14(1), 111-133. <https://doi.org/10.1080/13571510601097173>
- Del Vitto, C. (2023). Introduction: The New Professional and Personal Skills in the World of Work. En de Gennaro, D. y Marino, M. (Eds.), *Cross-Cultural Undergraduate Internships: A Toolkit for Empowering the Next Generation* (pp. 3-10). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80455-356-520231001>
- DuBrin, A. J. (2022). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. Cengage Learning.
- Fajaryati, N., Budiyono, Akhyar, M., y Wiranto. (2020). The employability skills needed to face the demands of work in the future: Systematic literature reviews. *Open Engineering*, 10(1), 595-603. <https://doi.org/10.1515/eng-2020-0072>
- Farr, J. V., y Merino, D. N. (2003). Educating entry-level engineers: Are broad-based business/managerial skills a key to sustaining the US innovation-based economy? *International Journal of Engineering Education*, 19(2), 252–259. <https://www.ijee.ie/articles/Vol19-2/IJEE1340.pdf>
- Fjeld, G. P., y Tvedt, S. D. (2020). How do BRM-training participants understand non-technical skills? *WMU Journal of Maritime Affairs*, 19, 235-269. <https://doi.org/10.1007/s13437-020-00198-9>

- Flin, R., y Maran, N. (2015). Basic concepts for crew resource management and non-technical skills. *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*, 29(1), 27-39. <https://doi.org/10.1016/j.bpa.2015.02.002>
- Fuller-Love, N. (2006). Management development in small firms. *International Journal of Management Reviews*, 8(3), 175–190. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00125.x>
- Goodale, M. J. (2005). The right stuff: Traits and skills of effective leaders. *Leadership and Management in Engineering*, 5(1), 7-8.
- Guillén, L., Mayo, M., y Karelaia, N. (2018). Appearing self-confident and getting credit for it: Why it may be easier for men than women to gain influence at work. *Human Resource Management*, 57(4), 839-854. <https://doi.org/10.1002/hrm.21857>
- Hayes, P., Bearman, C., Butler, P., y Owen, C. (2021). Non-technical skills for emergency incident management teams: A literature review. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 29(2), 185-203. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12341>
- Ibarra-Morales, L. E., Campechano-Escalona, E. J., Díaz de Campechano, I. C., y Paredes-Zempual, D. (2023). Habilidades directivas como factor determinante en la competitividad de empresas mexicanas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(9), 360-376. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.23>
- Jirativanont, T., Raksamani, K., Aroonpruksakul, N., Apidechakul, P., y Suraseranivongse, S. (2017). Validity evidence of non-technical skills assessment instruments in simulated anaesthesia crisis management. *Anaesthesia and intensive care*, 45(4), 469-475. <https://doi.org/10.1177/0310057X1704500410>
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33–42. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>
- Khan, A. U., Rafi, M., Zhang, Z., y Khan, A. (2023). Determining the impact of technological modernization and management capabilities on user satisfaction and trust in library services. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 72(6/7), 593-611. <https://doi.org/10.1108/GKMC-06-2021-0095>
- Lamri, J., y Lubart, T. (2023). Reconciling Hard Skills and Soft Skills in a Common Framework: The Generic Skills Component Approach. *Journal of Intelligence*, 11(6), 107. <https://doi.org/10.3390/jintelligence11060107>
- Lesmes Silva, A. K., Barrientos-Monsalve, E. J., y Cordero Díaz, M. C. (2020). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 8(1), 147-153. <https://doi.org/10.15649/2346030X.757>

- Madrigal, B. E., Baltazar Silva, A., Franco García, R. G., González Montoya, H., Ochoa Ramos, A. L., Madrigal Torres, R., Vázquez Ávila, G., y Zárate Sevilla, L. E. (2009). *Habilidades directivas*. (Segunda edición). McGraw Hill.
- Marín Villegas, M. del C., M., Pérez, A. G., y Aranguibel Morillo, Y. del V. (2012). Habilidades interpersonales de la comunicación y responsabilidad social en organizaciones educativas. *Multiciencias*, 12, 221–227. <https://www.redalyc.org/pdf/904/90431109036.pdf>
- Mengual Recuerda, A., Juárez Varón, D., Rodríguez Villalobos, A., y Sempere Ripoll, F. (2012). La gestión del tiempo como habilidad directiva. *3C Empresa, Investigación y Pensamiento Crítico*, 1(7), 6–30. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4817920>
- Ngo, J., y Hwang, B.-G. (2022). Critical Project Management knowledge and skills for managing projects with smart technologies. *Journal of Management in Engineering*, 38(6). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0001095](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0001095)
- Nunden, N., Abbana, S., Marimuthu, F., y Sentoo, N. (2022). An assessment of management skills on capital budgeting planning and practices: evidence from the small and medium enterprise sector. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2136481. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2136481>
- Omoraka, A. E. (2022). A principal component analysis of supply chain management skills for the Nigerian construction industry. *International Journal of Construction Management*, 22(12), 2413-2421. <https://doi.org/10.1080/15623599.2020.1797984>
- Paolini, A. C. (2021). Development of the Social Emotional Scale: Intrapersonal and Interpersonal Skills Impacting Career Performance and Academic Performance. *Journal of School Counseling*, 19(59), 1-28. <http://www.jsc.montana.edu/articles/v19n59.pdf>
- Papulová, Z., y Mokroš, M. (2007). Importance of managerial skills and knowledge in management for small entrepreneurs. *E-Leader*, 1-8. https://www.researchgate.net/publication/242300213_IMPORTANCE_OF_MANAGERIAL_SKILLS_AND_KNOWLEDGE_IN_MANAGEMENT_FOR_SMALL_ENTREPRENEURS
- Paredes, M. (2011). Las habilidades interpersonales para la negociación según el estilo de vida y el nivel ocupacional en empresas productoras del Perú. *Revista de Investigación en Psicología*, 14(1), 109. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v14i1.2079>
- Penchev, P., y Salopaju, A. (2011). *Entrepreneurial Competencies Needed by Managers in their Work* [Master Thesis]. Jönköping International Business School.
- Peterson, T. O., y Van Fleet, D. D. (2004). The ongoing legacy of R.L. Katz: An updated typology of management skills. *Management Decision*, 42(10), 1297–1308. <https://doi.org/10.1108/00251740410568980>

- Quitero, A., Samuel, J., y Edina, L. (2015). Inteligencia Emocional. *e-motion Revista de Educación, Motricidad e Investigación*, (4), 92-101. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5317658>
- Ramírez-Rojas, J. I. (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_abstract&pid=S2521-27372018000100004&lng=es&nrm=iso
- Sharma, B., Mishra, A., Aggarwal, R., y Grantcharov, T. P. (2011). Non-technical skills assessment in surgery. *Surgical oncology*, 20(3), 169-177. <https://doi.org/10.1016/j.suronc.2010.10.001>
- Shet, S. V., y Pereira, V. (2021). Proposed managerial competencies for Industry 4.0—Implications for social sustainability. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121080. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121080>
- Suaza Arcila, J. O. (2021). Habilidades gerenciales de empresarios pymes de la ciudad de Medellín, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(6), 592-606. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.36>
- Tarim, T. B. (2015). Managing technical professionals: Why technical managers need people management skills. *IEEE Engineering Management Review*, 43(2), 5–6. <https://doi.org/10.1109/EMR.2015.2430412>
- Thomas, M. J. W. (2018). *Training and assessing non-technical skills: A practical guide*. CRC Press. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.1201/9781315550336/training-assessing-non-technical-skills-matthew-thomas>
- Tito Huamaní, P. L., y Acuña Oré, P. (2015). Impacto de la motivación en la productividad empresarial: Caso gerencia de infraestructura en Telefónica del Perú. *Gestión en el Tercer Milenio*, 18(35), 51–59. <https://doi.org/10.15381/gtm.v18i35.11709>
- Tokarčíková, E., Malichová, E., Kucharčíková, A., y Durišová, M. (2020). Importance of technical and business skills for future it professionals. *Amfiteatru Economic*, 22(54), 567–578. <https://doi.org/10.24818/EA/2020/54/567>
- Vargas-Hernández, J. G., y Torres Vega, B. A. (2017). The directive skills and their impact on the labor productivity of mexican smes. Case study of the Green House Company in the city and port of Lázaro Cárdenas Michoacán (Mexico). *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 3(4), 5–36. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6182530>
- Werner, K., Junek, O., y Wang, C. (2022). Event management skills in the post-covid-19 world: insights from China, Germany, and Australia. *Event Management*, 26(4), 867-882. <https://doi.org/10.3727/152599521X16288665119558>

Whetten, D. A., y Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Prentice Hall.

Yorks, L., Abel, A. L., y Rotatori, D. (2022). Transfer of Learning: The Path that Connects Learning to Performance. En *Strategic Human Resource Development in Practice: Leveraging Talent for Sustained Performance in the Digital Age of AI* (pp. 131-146). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-95775-9_8

Zahonero Robira, A., y Martín Bris, M. (2012). Formación integral del profesorado: hacia el desarrollo de competencias personales y de valores en los docentes. *Tendencias Pedagógicas*, 20, 51–70.
<https://revistas.uam.es/tendenciaspedagogicas/article/view/2014>