



# Competencias y habilidades gerenciales en las organizaciones empresariales

## *Management competences and skills in business organizations*

Evelyn Jesús Carazas Araujo<sup>1</sup> , Tania Zamalloa Calvo<sup>1</sup> , Mireya Aparicio González<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>Departamento Académico de Administración, Universidad Andina del Cusco. Cusco, Perú.

### RESUMEN

El artículo pretende realizar un análisis técnico entre las definiciones, enfoques y diversas categorías relacionadas al desarrollo de competencias y habilidades gerenciales en las organizaciones empresariales. Toma en consideración la revisión de textos y artículos científicos relacionados con las competencias y habilidades gerenciales, a fin de diferenciar claramente la terminología y realizar la agrupación siguiendo diferentes criterios de relación. Como resultado de dicha revisión y análisis se precisó la diferencia ambos términos; así mismo entre competencias gerenciales y habilidades gerenciales, para finalmente realizar un cuadro comparativo en el que se hace referencia a la aplicación de las competencias y habilidades según la interacción con su entorno, la orientación con los resultados y el desarrollo del individuo de las organizaciones empresariales.

**Palabras clave:** Competencia, habilidad, competencias gerenciales y habilidades gerenciales

### Correspondencia:

Evelyn J. Carazas  
ecarazas@uandina.edu.pe

Recibido: 17/oct/2020

Aprobado: 17/dic/2021

### Citar como:

Carazas Araujo EJ, Zamalloa Calvo T, Aparicio González M. (2022). Competencias y habilidades gerenciales en las organizaciones empresariales. *Kallpay*, Vol 4.

### ABSTRACT

In This article proposes to carry out a technical analysis between the concepts, approaches and various categories related to the managerial competencies and skills that are developed in business organizations by the human capital of senior management. The revision of scientific texts and articles related to managerial competencies and abilities is taken into consideration. As a result of this review and analysis, it was possible to specify the difference between the definitions of competence and ability; likewise between managerial competence and managerial ability, to finally make a comparative table in which reference is made to the application of competencies and skills according to the interaction with their environment, the orientation to the results and the development of the individual that occur within of business organizations.

**Keywords:** Competence, skill, managerial competencies and managerial skills.

### Introducción

En la actualidad, el éxito empresarial está determinado en gran manera por el desarrollo de las competencias y habilidades del capital humano de la alta dirección, es en ese entender que la comprensión cabal de las definiciones de competencias y habilidades gerenciales es de suma importancia para lograr el éxito.

Por el mismo dinamismo del contexto actual, no solo se debe determinar las diferencias conceptuales entre competencias y habilidades, si no también precisar, que se entiende por competencias y habilidades gerenciales, además de conocer los diferentes enfoques que existen. Esto permite encontrar semejanzas que puedan ser aplicadas dentro de las organizaciones.

Si se toma en cuenta las definiciones de diferentes autores se entiende lo siguiente:

#### **Competencia**

Concretamente, es una competencia es una característica o características personales que diferencia a unas

personas de otras; estas convierten a las personas en más competentes que otros. Entre las características se encuentran las relacionadas a los motivos, rasgos de personalidad, percepción y asunción de rol, habilidades y conocimientos (Gutierrez, 2011).

No obstante, también es definido como un saber integrado derivado de los conocimientos, habilidades y valores que la persona va desarrollando continuamente en su vida, para ser utilizados en su desempeño personal, profesional y en los diferentes escenarios en los cuales se desenvuelve (Nuñez et al., 2014).

#### **Habilidades**

Si bien no existe una única definición sobre el término habilidad, este viene siendo utilizado en los diferentes países sin tener un consenso. De ahí que Rigby y Sanchis (2006) tengan en cuenta que las definiciones dependen del lente desde el cual se mire, ya sea desde el trabajo, la comunicación, la tecnología, la sociedad, lo

psicosocial o la política. Lo cierto es que la habilidad es un constructo social.

Sin embargo, desde el enfoque de Madrigal (2009) la habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje. Es capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza y seguridad en el mínimo de tiempo y economía. Esta definición, refiere que las habilidades son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza.

Dicho de otra manera, las habilidades son capacidades que se expresan en cualquier momento, porque son desarrolladas a través de la práctica y requieren del uso de estrategias, resultado de un acto consciente. Por tanto, las habilidades son las capacidades o actitudes puestas en el momento del acontecimiento de forma consciente o inconsciente; así pues, una habilidad llega a ser una acción intelectual que puede emplearse en trabajos concretos. Por otra parte, habilidad “es producto de la aptitud multiplicada por la capacitación y la oportunidad” (Whetten y Cameron, 2016, p. 67).

A fin de sintetizar las diferentes opiniones acerca de competencias y habilidades, se reconoce que las competencias son características personales que desarrollan los individuos y que son utilizadas en diferentes escenarios; mientras que las habilidades son las capacidades que posee toda persona para desarrollar actividades personales y grupales, en las que pondrá en práctica sus conocimientos técnicos y conceptuales aplicando diversas estrategias para su desenvolvimiento personal y profesional.

Es necesario recalcar la diferencia entre las competencias y habilidades gerenciales, para reconocer sus características, es así que se indica lo siguiente:

### **Competencias gerenciales**

Tomando en consideración a Hellriegel et al. (2009) las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones.

Vinculado al concepto anterior, Gutiérrez (2011) señala que las competencias gerenciales forman parte del conjunto de responsabilidades que competen a quienes tienen funciones gerenciales y de coordinación en una organización. Estas también son definidas como un conjunto de saberes puestos en juego por los gerentes y directores para resolver situaciones concretas relacionadas con la dirección y coordinación de la organización.

### **Habilidades gerenciales**

Desde la perspectiva de Whetten y Cameron (2011) son conductas más no atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Son acciones identificables que los individuos llevan a cabo para generar ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. Y aun cuando los individuos con diferentes estilos y personalidades

aplican sus habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes a través de toda una gama de diferencias individuales.

Cabe considerar que los tipos de habilidades requeridos por los directores o gerentes están enfocados en la perspicacia de detectar nuevas oportunidades, la creatividad para la investigación y la estructura de nuevas ideas, así como la capacidad de analizar cada situación para detectar los hechos esenciales y decisivos, la capacidad de síntesis para llevar a cabo los eventos de acuerdo a una visión general, la capacidad de planificación para establecer metas y promover acciones convergentes, incluso la capacidad de la organización para entender las relaciones entre los distintos elementos de la organización y obtener el óptimo global (Drucker, 2012).

Siguiendo la misma línea, Arroyo (2013) señala que la habilidad de gerencia “es la destreza de una persona para desenvolverse en el medio. Asimismo, es conocido como el talento o la capacidad de una persona para dirigir una organización hacia objetivos claramente determinados. Por su parte, Prado (2013) hace hincapié en el término y reconoce que la capacidad de una persona se determina cuando se pone en práctica un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño de una actividad laboral. Son un rasgo entre las características individuales y las cualidades requeridas para un cargo. La competencia de un individuo calificado se mide por medio del saber hacer (cuantitativamente) y del saber ser (cualitativamente).

Finalmente, queda determinado que las habilidades gerenciales son los conocimientos, capacidades y destrezas que tiene un individuo y que lo ejerce en su desempeño laboral. Dicha práctica de las habilidades gerenciales se enfoca en las habilidades personales, interpersonales y grupales, necesarias para asumir desafíos ante las condiciones cambiantes del entorno organizacional.

### **Diferenciación entre las definiciones de competencias y habilidades gerenciales.**

De acuerdo a la revisión bibliográfica realizada, se toma en consideración los siguientes conceptos para diferenciar entre competencias y habilidades gerenciales:

Las competencias gerenciales son comportamientos de la persona, con opción a ser observables, medibles y susceptibles a ser evaluadas, esto permite su constante desarrollo y se manifiesta en las capacidades para responder ante situaciones cambiantes, resolver problemas y mejorar la toma de decisiones. Requieren de estas competencias individuos con responsabilidades y funciones gerenciales en la conducción y gestión de las organizaciones.

De otro lado, las habilidades gerenciales están inmersas dentro de las competencias gerenciales, ya que son conductas identificadas en la persona al momento del desarrollo de una tarea. Asimismo, son consideradas como destrezas o capacidades que posee

un individuo para desarrollar competencias gerenciales y saber adaptarse a situaciones de cambio. Expuesta la diferencia entre ambas definiciones se puede hacer un recorrido por diferentes enfoques.

### **Enfoques de competencias gerenciales**

Entre los diferentes modelos y enfoques que se proponen respecto a las competencias gerenciales, la gerencia emplea las siguientes:

#### **Competencias de eficacia personal**

Están relacionadas con la capacidad de autocontrolarse, el control adecuado de las emociones, la autoconfianza para realizar un nuevo trabajo, la habilidad para identificar y solucionar problemas de manera eficiente, reconocer los errores, aprender de ellos para superarlos y asumir el cambio como un reto importante de la vida (Azuaje, 2009).

#### **Competencias grupales**

De acuerdo con el modelo de Arbaiza (2011), en el contexto latinoamericano, las competencias gerenciales son identificadas en un pentágono conformado por:

- a) *Manejo personal*: favorecen la efectividad del rendimiento individual en situaciones de presión y dificultad.
- b) *Manejo de acción*: capacidades de organización y planificación de planes de acción.
- c) *Competencias de manejo de entorno*: asociadas a la gestión del entorno laboral.
- d) *Manejo interpersonal*: comprender las necesidades propias y las de los demás.
- e) *Manejo de la influencia*: deseo de producir un impacto sobre los demás, persuadirlos con el fin de lograr que sigan un plan de acción.

#### **Competencias de logro**

Al parecer de Alles (2008) se manifiestan en la preocupación por alcanzar un estándar, metas personales o realizar alguna innovación. Estas competencias se vinculan con la motivación al logro, la iniciativa y la búsqueda de información.

Con respecto a la motivación al logro, este comprende aspectos relacionados con la medición del rendimiento, eficacia, efectividad, fijación de objetivos y beneficios para la organización. Implica la preocupación por capacitarse y trabajar bien, según los requerimientos de la organización para superar un estándar de excelencia.

La iniciativa, es la competencia orientada hacia la acción no prevista o esperada, es decir hacer más de lo que se exige o espera en el trabajo. Además, implica la búsqueda activa de oportunidades para realizar mejor las actividades enfocándolas a nuevos desafíos.

#### **Competencias de gestión**

Es la capacidad para desarrollar talentos con el fin de lograr objetivos institucionales en un tiempo determinado, facilita las condiciones e instrumentos

que permitan comportamientos productivos (Barroso, 1999). Dentro de esta es importante considerar:

- a) *Visión*, para generar y comunicar una dirección organizacional, transmitiendo entusiasmo acerca de las posibilidades futuras en la institución educativa.
- b) *Liderazgo*, que es la capacidad que representa un directivo. Es ser proactivo para lograr objetivos, también comprende el establecimiento y mantenimiento de relaciones interpersonales con los actores educativos, para así entender sus necesidades y conseguir el apoyo necesario de ellos.
- c) *Capacidad de gerenciar*, está referido a la habilidad para delegar funciones que permitan cumplir con responsabilidad la rendición de cuentas y toma de decisiones; administrar el tiempo y recursos que se necesitan para realizar una tarea, monitoreando el progreso conforme a hitos y plazos.

#### **Competencias cognitivas**

A través de estas, se busca y se maneja información concreta, se trata de resolver problemas e identificar los puntos clave de situaciones complejas. Estas competencias se fundamentan en los pensamientos analíticos, sistémicos y lógicos (Van Den, 2009).

#### **Competencias técnicas**

También denominadas de gestión, están asociadas en el campo laboral con las destrezas gerenciales, son básicamente procesos aprendidos a través de la formación regular y algunas experiencias ligadas a la conducción de organizaciones. Estas se circunscriben alrededor de conocimientos y procedimientos en relación con un determinado ámbito profesional o especialización (Bisquerra y Perez, 2007).

#### **Competencias emocionales y sociales**

Conocidas también como competencias interpersonales, son claves en las organizaciones para interactuar y trabajar con otras personas, a su vez permiten resolver conflictos y lograr resultados con y a través de otros, impulsa el liderazgo que implica la capacidad de comunicar efectivamente a los demás, generando motivación y compromiso para confrontar y manejar acertadamente las diferencias con otros y permite influir sobre los subordinados, colaterales y superiores.

Así mismo se entiende por las competencias emocionales como el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales.

#### **Enfoques de habilidades gerenciales**

A criterio de los autores Whetten y Cameron (2011), las habilidades gerenciales esenciales son diez, agrupadas en tres categorías:

- a) *Habilidades personales*, estas contemplan a la persona en sí dichas habilidades son: Desarrollo

del autoconocimiento, manejo de estrés, solución analítica y creativa de problemas.

b) *Habilidades interpersonales*, es la relación con las demás personas. Las habilidades son manejo de conflicto, motivación de los empleados, comunicación de apoyo, ganar poder e influencia.

c) *Habilidades grupales*, dichas habilidades son: facultamiento y delegación, dirección hacia el cambio positivo, formación de equipos eficaces.

Sin embargo, Koontz et al. (2012) considera como habilidades gerenciales para el ejercicio de la función directiva, las siguientes:

a) *Habilidades técnicas*, son aquellas que involucran el conocimiento y experticia en determinados procesos, de tal manera que pueda hacer uso de técnicas y herramientas propias del cargo o área específica que ocupa. Estas se adquieren en la academia, durante el transcurso de la vida profesional o también mediante la experiencia. Entre estas se encuentran, el uso de tecnologías, conocimiento de máquinas, equipos y herramientas, uso de manuales y procedimientos, conocimiento y cumplimiento de leyes, manejo de seguridad.

Cabe destacar que las habilidades técnicas están referidas a las capacidades de poner en práctica procedimientos en un campo específico; es decir, poseer, comprender y aplicar los conocimientos técnicos propios de su área y de la industria para la que trabaja en pro de su cargo (Drucker, 2012).

b) *Habilidades humanas*, hace relación a la destreza de interactuar con las personas, son fundamentales en el desarrollo de las relaciones personales para trabajar, guiar, persuadir y/o motivar a otras personas sin importar el rango, género, edad o condición, y siempre está orientado a la consecución de los objetivos empresariales. Estas habilidades son, mantener relaciones efectivas, trabajar en equipo, comunicación efectiva, liderazgo, toma de decisiones, manejo de conflicto.

Conviene subrayar que, es la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo, pero también tiene que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc. (Drucker, 2012). Por tanto, debe poseer “destrezas para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos sean en forma individual o en grupos” (Stoner et al., 1996, p.19).

c) *Las habilidades conceptuales*, conocidas también como estratégicas o intelectuales. Están relacionadas con la formulación de ideas, la comprensión de relaciones abstractas, el desarrollo de nuevos conceptos y la resolución de problemas en forma creativa, etc. Parte de estas habilidades son: mentalidad y planificación estratégica, Innovador y creativo, manejar las complejidades, capacidad de organizar y estructurar, formulación

de ideas y el buen juicio

También se refiere a la capacidad que debe tener el gerente para ver la organización como un todo, de coordinar e integrar los intereses de la organización y sus actividades; para que perciba a la organización de manera sistémica y reconozca los elementos, interrelaciones o los cambios que afectan o pueden afectar positiva o negativamente a la organización (Drucker, 2012).

Por su parte Puchol et al. (2010), consideran tres características de las habilidades: la comunicación, la decisión y la gestión.

a) *Habilidades de comunicación*, identifica habilidades específicas como, la dirección de reuniones; algunas herramientas de comunicación interpersonal; el arte de entrevistar; hablar en público; atención de quejas y reclamos; el asertividad; la negociación.

b) *Habilidades de decisión*, donde relacionan toma de decisiones; creatividad; introducción del cambio en la organización.

c) *Habilidades de gestión*, donde identifica, el liderazgo; la motivación de los colaboradores; la gestión de proyectos; la gestión del tiempo; control del estrés; la delegación; la gestión de conflictos; gestión del conocimiento; la gestión de la diversidad y la gestión de equipos de trabajo.

## Metodología

El trabajo está basado en la revisión de libros y artículo científicos especializados, que tiene como tema de estudio las competencias y habilidades gerenciales; documentos que hacen referencia a lo dicho por varios autores sobre el tema de investigación, los cuales se constituyeron como fuente primaria que suministro información. Esta fue revisada y analizada a fin de realizar la diferenciación entre conceptos de competencias y habilidades gerenciales, para finalmente estructurar la tabla que permite determinar la interacción de competencias y habilidades con su entorno, la orientación con los resultados y el desarrollo del individuo dentro de las organizaciones empresariales.

## Resultados y Discusión

En resumidas cuentas y tomando en consideración la revisión de los estudios citados se desarrolló la siguiente tabla, con la finalidad de agrupar las competencias y habilidades gerenciales según diferentes criterios, que son: la interacción con el entorno, la orientación a los resultados y el desarrollo del individuo de la siguiente manera (**Tabla 1**):

Del análisis efectuado, esencialmente se deduce que la interacción con el entorno requiere del desarrollo de competencias de eficiencia personal como el autocontrol y el comportamiento ante el fracaso, estos se darán a través del desarrollo de habilidades

Tabla 1  
Esquema de agrupación de competencias y habilidades gerenciales

Criterios	Competencias gerenciales	Habilidades gerenciales
Según la interacción con el entorno	<b>Competencias de eficiencia personal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol</li> <li>• Confianza en sí mismo</li> <li>• Comportamiento ante lo fracasos</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Compromiso organizacional</li> </ul>	<b>Habilidades personales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del autoconocimiento.</li> <li>• Manejo de estrés.</li> <li>• Solución analítica y creativa de problemas</li> </ul>
	<b>Competencias grupales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias de manejo de personal</li> <li>• Competencias de manejo de acción</li> <li>• Competencias de manejo de entorno</li> <li>• Competencias de manejo interpersonal</li> <li>• Competencias de manejo de influencias</li> </ul>	<b>Habilidades interpersonales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de conflicto.</li> <li>• Motivación de los empleados.</li> <li>• Comunicación de apoyo.</li> <li>• Ganar poder e influencia</li> </ul> <b>Habilidades grupales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facultamiento y delegación.</li> <li>• Dirección hacia el cambio positivo.</li> <li>• Formación de equipos eficaces</li> </ul>
Según la orientación a los resultados	<b>Competencias de logro</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación de logro</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Búsqueda de información</li> </ul>	<b>Habilidades de Comunicación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas de comunicación interpersonal</li> <li>• Dirección de reuniones.</li> <li>• El arte de entrevistar.</li> <li>• Hablar en público</li> <li>• Atención a quejas y reclamos</li> <li>• El asertividad</li> <li>• La negociación</li> </ul> <b>Habilidades de Decisión:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La toma de decisiones.</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Cambio en las organizaciones</li> </ul>
	<b>Competencias de gestión</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Capacidad de gerenciar</li> </ul>	<b>Habilidades de Gestión</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El liderazgo</li> <li>• La motivación de los colaboradores</li> <li>• La Gestión de Proyectos</li> <li>• La gestión del tiempo</li> <li>• Control de estrés</li> <li>• La delegación</li> <li>• Gestión de conflictos</li> <li>• Gestión del conocimiento</li> <li>• La gestión de la diversidad</li> <li>• Dirección de equipos de trabajo</li> </ul>
Según el desarrollo del individuo	<b>Competencias cognoscitivas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Pensamiento sistémico</li> <li>• Razonamiento lógico</li> </ul>	<b>Habilidades conceptuales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentalidad y planificación estratégica.</li> <li>• Innovador y creativo.</li> <li>• Manejar las complejidades.</li> <li>• Capacidad de organizar y estructurar</li> <li>• Formulación de ideas y el buen juicio</li> </ul> <b>Habilidades técnicas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de tecnologías.</li> <li>• Conocimiento de máquinas, equipos y herramientas.</li> <li>• Uso de manuales y procedimientos.</li> <li>• Conocimiento y cumplimiento de leyes</li> <li>• Manejo de seguridad.</li> </ul> <b>Habilidades humanas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener relaciones efectivas.</li> <li>• Trabajar en equipo</li> <li>• Comunicación efectiva.</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Manejo de conflicto</li> </ul>
	<b>Competencias técnicas o de gestión</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> <li>• Organización</li> <li>• Dirección</li> <li>• Evaluación</li> </ul>	
	<b>Competencias emocionales o sociales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Resolución de conflictos</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunicativas</li> <li>• Motivadoras</li> </ul>	

Nota. La tabla se elaboró en función a las definiciones de las terminologías competencias y habilidades gerenciales

gerenciales como el desarrollo del autoconocimiento y el manejo del estrés; por tanto, es necesario desarrollar habilidades gerenciales como el manejo de conflictos, la motivación y comunicación de apoyo a fin que repercutan en el desarrollo de competencias gerenciales tales como el manejo interpersonal y del entorno.

En relación a la interacción con el entorno, las organizaciones actuales deben de contar con personas

que posean competencias gerenciales basadas en sus habilidades, comportamientos y actitudes; esto consecuentemente llevará a un desempeño sobresaliente en la organización. Aunque claro está que las empresas se enfocan en personas inteligentes con habilidades, personales, interpersonales y grupales, necesarias para desarrollar su trabajo y poseer competencias de eficiencia personal y grupal. Logrando así solucionar

problemas de manera creativa o manejando situaciones de estrés en entornos cambiantes. Cabe resaltar que las personas con competencias y habilidades grupales, deben ser capaces de gestionar equipos de trabajo eficaces que coadyuven a los objetivos empresariales. En suma, el desarrollo de las competencias y habilidades gerenciales se orienta a la obtención de resultados tangible en las organizaciones, para esto es necesario el desarrollo de competencias de logro y de gestión, de tal forma que demuestran habilidades comunicativas desarrollando asertividad propia, para que así establezcan una efectiva comunicación interpersonal. En resumidas cuentas, las competencias de gestión apoyan a las organizaciones a desarrollar actividades efectivas al logro de la visión y al manejo de las habilidades de gestión para la toma de decisiones y el direccionamiento de equipos de trabajo.

## Conclusion

Se ha verificado, a través de la revisión y el análisis a diferentes aportes teórico que existen claras diferencias entre los conceptos de competencias y habilidades gerenciales. Resultado claro son las diferencias conceptuales entre las competencia gerenciales en relación a las habilidades gerenciales; más sin embargo, existe algún tipo de interrelación que permite agruparlas en tres criterios: según la interacción con el entorno, se manifiesta de manera individual y grupal, según la orientación a los resultados las competencias gerenciales pueden ser de logro o de gestión, mientras que las habilidades pueden ser de comunicación, de decisión y de gestión; según el desarrollo del individuo, tanto las competencias como las habilidades gerenciales pueden ser cognoscitivas, técnicas, emocionales o sociales.

## Referencias

- Alles, M. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos casos: gestión por competencias. Editorial Granica.
- Alles, M. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos casos: gestión por competencias. Editorial Granica.
- Arbaiza, L. (2011). Desarrollo de competencias gerenciales: un modelo alternativo. Cengage Learning.
- Arroyo, P. (2013). Habilidades para gerenciar. La empresa y el empresario. Editorial Unida.
- Azuaje, E. (2009). Pensamiento gerencial (2a ed.). Editorial Pomaire Venezuela S.A.
- Barroso, A. M. (1999). Meditaciones gerenciales (1a ed.). Editorial GALAC.
- Bisquerria, A. y Perez, N. (2007). Las competencias emocionales. Educación XXI, 10, 61-82. <https://www.redalyc.org/pdf/706/70601005.pdf>
- Drucker, P. (2012). Harvard Business Review. La toma de decisiones. Ediciones Deusto.
- Gutierrez, E. (2011). Competencias gerenciales. Habilidades, conocimientos y aptitudes. ECOE Ediciones.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2009). Administración: Un enfoque basado en competencias (9a ed.). Cengage Learning Editores S.A. [https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/09/Administracion\\_un\\_enfoque\\_basado\\_en\\_comp.pdf](https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/09/Administracion_un_enfoque_basado_en_comp.pdf)
- Koontz, H., Weikrich, H. y Cannice, M. (2012). Administración. Una perspectiva global y empresarial (14a ed.). McGraw Hill. [https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod\\_resource/content/1/Administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_Koontz.pdf](https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf)
- Madrigal, B. (2009). Habilidades directivas (2a ed.). McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Núñez, N., Vigo, O., Palacios, P. y Armao, M. (2014). Formación universitaria basada en competencias: currículo, estrategias didácticas y evaluación (1a ed.). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. <https://books.google.com.pe/books?id=5h1EBgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Prado, A. (2013). Capacidades gerenciales (2a ed.). Editorial Nacional.
- Puchol, L., Núñez, A., Ocongalo, C., Puchol, I., Martín, M. y Sánchez, G. (2010). El libro de las habilidades directivas (3a ed.). Ediciones Diaz de Santos S.A. <https://books.google.com.pe/books?id=TRDGGluq7ekC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Rigby, M. y Sanchis, E. (2006). The concept of skill and its social construction. European Journal of vocational training, 1(37), 22-33. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1477.1498&rep=rep1&type=pdf>
- Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). Administración (6a ed.). Prentice-Hall. <https://books.google.com.pe/books?id=eWovsi2iY-8C&printsec=frontcover&dq>
- Van Den, E. (2009). Gestión y gerencia empresariales aplicadas al siglo XXI. ECOE ediciones.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2011a). Desarrollo de habilidades directivas. Pearson Educación.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2016b). Desarrollo de habilidades directivas. Pearson Educación.