



Diplomado en “Habilidades Directivas y Gestión de Proyectos”

Sara Camila Bolívar Gómez

Código:2204805

Profesor: Henry Montoya Montoya

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Bogotá D.C., septiembre,2022.

Las Habilidades Gerenciales

INTRODUCCIÓN:

El presente ensayo se realiza con el fin de resaltar, dar mi opinión e indagar a profundidad sobre las habilidades gerenciales que requiere adquirir un administrador para lograr tener una buena comunicación con sus empleados, socios, proveedores, entre otros, y así poder lograr el correcto funcionamiento y crecimiento de la organización que vaya a tener a cargo. Se profundizará en las características e importancia de estas habilidades y cómo con ellas podrá tener un gerenciamiento eficaz.

Existen muchas habilidades y lograr aplicarlas de forma correcta enfocándolas en el ámbito gerencial es una de las claves para lograr el buen funcionamiento y éxito en una empresa u organización. Un gerente con sus acciones afecta de forma positiva o negativa la organización ya que todas las decisiones que tome en el transcurso de su cargo van a ser reflejados en los resultados que se tengan, por ellos es importante que las personas que se formen para ser líderes, gerentes o dueños de su propia empresa desarrollen habilidades gerenciales las cuales puedan potenciar aquellas virtudes y destrezas que poseen logrando así generar impactos positivos, como se mencionó materialmente habilidades hay muchísimas pero es importante para aquellas personas que quieran ser líderes desarrollar unas muy puntuales como la comunicación asertiva, manejo del estrés, liderazgo, autoconocimiento, entre otros; a continuación se describirán algunas estas habilidades a profundidad y se resaltara la importancia de desarrollarlas para los temas gerenciales.

TESIS:

Es muy importante para empezar tener claro que es un líder. El líder es aquella persona que logra influir de forma positiva o negativa en la forma de ser o actuar de las personas o grupo de personas. En este caso la persona que influye en la organización logrando que las personas sigan sus ideales, inculca la visión y la misión de la compañía y logra encaminar las personas a que sigan los ideales y propósitos de la misma cumpliendo las metas y llevándola al crecimiento.

El liderazgo es una habilidad bastante importante la cual no se trata simplemente con buscar seguidores; por el contrario, un buen líder es aquel que busca la posibilidad de ayudar a otras personas, fomenta que las personas den lo mejor de sí mismos ya sea en el ámbito laboral o personal. Un buen líder es aquel que ayuda a otros a descubrir quiénes son en verdad y a potenciar aquellas cualidades que los identifican, los guía, conduce y acompaña en ese camino, ese es el fin del liderazgo.

Para lograr proyectar a la demás seguridad y hacer que sigan nuestros ideales es muy importante y necesario autoconocimiento, conocerse a uno mismo, saber cuáles son sus fortalezas y debilidades, en que puede mejorar y en que está fallando, cuando uno aprende a conocerse a sí mismo logra creer en su potencial, tener seguridad propia para así transmitirlo a las otras personas, esta seguridad también hace que se lleve y se fortalezcan mas aquellas habilidades que se tienen y hace que las que no están tan desarrolladas empiecen a fortalecerse, cuando uno es consiente también de sus debilidades o falencias puede buscar alternativas para mejorar cada día, tener la mente dispuesta al cambio a aprender cada dia

más para así mejorar y proyectar a las personas cosas positivas y constructivas generando seguridad y confianza

Una vez se tiene confianza en su mismo es más fácil el proceso de tomar decisiones. Claro está que un gerente en todo momento se enfrenta a la toma de decisiones ya eso hace parte de su función. Si el gerente cree en él, es una persona que adquiere conocimientos cada día, que sabe de lo que es capaz puede lograr tomar decisiones más certeras, decisiones de forma correcta basadas por todos los conocimientos y aprendizaje que ha adquirido a lo largo de su crecimiento personal y profesional. La seguridad en si mismo repercute de una forma positiva a las organizaciones ya que esto hace que las personas que se tiene a cargo crean en sí mismos y en sus líderes logrando poner en marcha de forma efectiva los comportamientos organizacionales. En el momento que un líder empieza a tomar decisiones estratégicas para la compañía también empieza a encaminarse al éxito propio y de la misma empresa. Para esto es muy importante entender que la toma de decisiones consiste en escoger entre dos o más alternativas, pero en una compañía esto no se trata de escogerlas al azar los gerentes deben evaluar y analizar las posibles consecuencias, distintos escenarios, las cosas a favor y en y contra además aquellas variables que interviene en la situación todo esto con el fin de buscar la decisión más certera y adecuada.

La toma de decisiones esta en nuestro diario vivir, todas las personas tomamos decisiones todos los días de nuestra vida. Desde que nos levantamos hasta que nos acostamos a dormir, decisiones como ¿Qué me pongo el día de hoy? O ¿Qué voy a desayunar? ¿Qué ruta tomo para llegar más rápido al trabajo? Son ejemplos de las múltiples decisiones que se toman en un solo día, pero eso si todas las decisiones siguen un proceso común, de tal manera que no hay diferencias en la toma de decisiones de tipo administrativo. Este proceso de

decisión puede ser descrito mediante pasos que se aplican a todas las circunstancias en las que toman decisiones, sean éstas simples o complejas.

Siempre que se tome una decisión existe la probabilidad del riesgo, todas las decisiones traen consecuencias positivas o negativas, pero traen consecuencias. Para lograr tener éxito como gerente y generar crecimiento en las organizaciones hay que tomar decisiones asumiendo el riesgo que estas. Aquellas de las cosas que diferencian a los buenos y malos gerentes es la capacidad y el valor de aceptar y asumir la responsabilidad de una decisión, sea ésta buena o mala.

DESARROLLO:

Según Paul Moody el proceso que se mencionó anteriormente de tomar decisiones se puede nombrar o denominar como un circuito cerrado el cual inicia con una persona la cual sabe que tiene un problema y toma conciencia de ello haciendo un reconocimiento del mismo y su origen, analiza también el porqué de este problema y una vez tenga conciencia de porque se generó este es necesario que entienda y sepa que es lo que se desea obtener o como quiere que se solucione este problema; por ejemplo si una persona calcula los gastos que tiene en el mes y allí puede evidenciar que estos gastos superan lo que tiene presupuestado en ese momento surge la necesidad de tomar decisiones para solucionar o corregir aquel problema , ya que hay una gran diferencia entre los gastos que se deben tener

y los gastos reales que se está teniendo, allí es donde se evidencia el problema, a lo que quiere llegar y se debe pensar en las posibles soluciones. En una compañía nos enfrentamos a distintos problemas ya sea internos o externos. Es muy importante la capacidad que tiene los gerentes en analizar dicho problema, buscar las distintas soluciones y tomar la decisión más certera y para lograr hacerlo no solo basta con tomar decisiones también con la mezcla y forma correcta de poner en practica todas las habilidades y así lograr tener más certera y precisión en la solución de los problemas.

Los desarrollos de todas las habilidades personales son bastante importantes debido a que estas son las facultades individuales que un gerente debe adquirir o desarrollar para poder ejecutar sus funciones, tareas y responsabilidades de forma idónea y correcta pero así mismo también se debe entender cuáles son las debilidades que tiene para poder usarlo a su favor y lograr convertirlos en fortalezas que le ayuden a realizar eficientemente su trabajo.

Entre todas las habilidades que se deben tener podemos destacar algunas las cuales son: la administración del tiempo, la inteligencia emocional, el manejo del estrés y la toma de decisiones, entre otras.

La administración del tiempo la cual es primordial para cualquier gerente o persona en general, aprender a empezar a manejar el tiempo de forma efectiva, dividir las tareas y lograr organiza todo lo que se tiene o debe hacer para focalizar y priorizar las tareas buscando dejar nada importante a la deriva. La organización es fundamental y más en una compañía cuando se sabe que existen diversas actividades o funciones que se deben ejecutar a diario. Cuando se tiene un correcto manejo del tiempo, un organigrama y se sabe cómo se va a

manejar y optimizar el día se puede lograr cumplir todos los compromisos de forma rápida y eficaz.

Así lo planteó también Peter Drucker (1990) el cual fue uno de los primeros teóricos que se enfocó y enfatizó en el concepto del tiempo. Él habla de la importancia que tiene el tiempo plantea como este logra y llega a ser un recurso muy valioso en absolutamente todas las organizaciones, así mismo también habla de cómo se debe enfocar la administración para administrar valga la redundancia este valioso recurso. Resaltando así la importancia que tiene una buena administración del tiempo y la cual se debe gerenciar de forma correcta y utilizar como una valiosa herramienta. Drucker indica que para que un ejecutivo sea eficaz debe verificar el tiempo, generar una planeación basada en el tiempo y ahí sí actuar. Nunca actuar primero antes que planificar el tiempo.

Cuando se hace una planeación minuciosa del tiempo se logra eliminar toda demanda improductiva de este. Los estudios que realizó Drucker respecto al tiempo y todas sus aportaciones lograron causar impacto en otros teóricos los cuales observaron su planteamiento sobre la administración del tiempo como un recurso fundamental en toda organización, de modo que también comenzaron a estudiar esta habilidad.

A continuación, se resaltarán algunas de las habilidades que considero son fundamentales para un gerente adicional se pondrán ejemplos de grandes teóricos que en algún momento hablaron de estas, cabe resaltar que son bastantes más habilidades que existen y que con el buen manejo de esas se logran grandes cosas- Adicional un buen gerente debe tener un mix de todas estas habilidades y potenciarlas para hacer el bien.

Liderazgo

Según Naranjo y González (2012), un buen líder debe llegar a convertirse en un alto gerente, el cual es necesario que posea amplios conocimientos sobre estos tres puntos: se debe tener un alto conocimiento en el producto y o servicios que se va a ofrecer ya que si uno mismo no conoce lo que ofrece no lo va a lograr vender, también se debe saber y conocer todo sobre la empresa, si uno no sabe sobre la empresa que tiene a cargo no puede esperar en si nada de ella y por último se debe conocer a profundidad el sector donde se mueve dicha empresa para así lograr proyectarla a futuro y ubicarla en el momento real. El líder de hoy debe ser una persona visionaria la cual pueda asumir riesgos en procura del crecimiento de las personas y la empresa, pero no riesgos a la deriva, asumir riesgos conociendo con total seguridad su empresa, el sector y lo que vende.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), el cual define el liderazgo como la dirección, jefatura o conducción ya sea de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. De esto se puede analizar que un líder es aquella persona que está dispuesta y logra atraer, concentrar y guiar a un grupo determinado de personas; claro está que no se puede guiar a quien no se conoce, por ende, una persona que quiera volverse líder debe trabajar y enfocarse en conocer a las personas saber cuáles son sus gustos, necesidades, estilo de vida, entre otros y así guiarlas y convencerlas de sus convicciones e ideales logrando transmitir su conocimiento y seguridad.

Comunicación

La comunicación es bastante importante y fundamental para todo el mundo. En especial un gerente debe tener esta habilidad desarrollada en su máxima expresión, debido a que por medio de la comunicación se pueden transmitir ideas, pensamientos, compartir opiniones y construir ideales.

Mac Doonald (2002) dijo que cuando uno conoce a fondo los involucrados de una conversación es posible planificar y lograr organizar la comunicación. Por esto mismo un buen líder debe ser muy cuidadoso al momento de comunicarse; debe expresarse de forma clara, concisa y precisa, pues así mismo también lo señala Forero (2005), el cual habla y plantea la comunicación efectiva y como esta se puede lograr cuando el receptor entiende y comprende de forma correcta el mensaje que le quiere dar el emisor, y a su vez se puede lograr recibir una retroalimentación del mismo receptor, llegando así a obtener una comunicación en doble vía o sentido (p. 12).

Podemos decir que la comunicación es imprescindible fundamental para el buen funcionamiento de las empresas y el correcto gerenciamiento de los líderes, estos se pueden apoyar en las diversas formas de comunicación ya sea oral o escrita, utilizar ayudas y soportes tecnológicos para lograr transmitir a todos los empleados el mensaje. También debe ser comunicación que genere confianza reforzando así su posición como líder de la organización. Se debe tener en cuenta que también existe la comunicación no verbal y a su vez también es necesaria en los gerentes. Aprender a expresar sin palabras seguridad y confianza. Una correcta comunicación no verbal hace que el gerente pueda reflejar seguridad y empoderamiento, aprender a expresar con su cuerpo y gestos toda esta seguridad y

empoderamiento para que aquellas personas que están al cargo de el o ella solo con verlo sepan que quiere transmitir o informar. Con la comunicación no verbal podemos ver cuando una persona está nerviosa, cuando no tiene ni idea de que está hablando, cuando miente, una mala postura o gesto puede transmitir inseguridad o una buena postura puede transmitir empoderamiento, poder, respeto. En la comunicación efectiva es necesario la mezcla de la verbal y la no verbal logrando compenetrarlas y utilizarlas en pro de la función del gerente y la organización.

Manejo del estrés

Otra de las habilidades importante es el manejo del estrés. las personas tienen ideas equivocadas respecto a lo que es el estrés. De hecho, para la mayoría de personas, el estrés es sinónimo de preocupación. Pero esto no es así, el estrés es causado por diferentes tipos de situaciones negativas, las cuales pueden ser dificultades en temas de la salud, en el trabajo y la familia o aspectos personales, entre otros. Lo que hace que estas malas situaciones desencadenen episodios de estrés, ya que las personas al no estar preparadas para estas situaciones de la vida cotidiana crean estos episodios o problemas de estrés.

En el mundo en que vivimos y en el día a día escuchamos mucho la palabra estrés, pero ¿qué es esto? El estrés es la consecuencia de la adaptación de nuestro cuerpo y mente ante los cambios, dicha adaptación conlleva un esfuerzo físico, emocional y psicológico.

El estrés ha captado la atención en distintas áreas como el área de la salud, ya que se ha convertido en uno de los grandes problemas en cuanto a problemas físicos y psicológicos de las personas debido a la carga emocional y el desgaste que conlleva sobrecargarse con circunstancias negativa. En la administración empresarial no ha sido de menor importancia este tema ya que el aumento en los niveles d estrés de las personas es un motivo grave de preocupación a nivel mundial. El estrés afecta varios ámbitos de la vida de las personas tales como la salud, las relaciones personales, interpersonales y grupales, así mismo también llega a afectar la eficiencia dentro del trabajo.

Cuando una persona está sometida a un exceso de presión, lo niveles de estrés crecen por lo que es fundamental poder reconocer y dominar el estrés para que no sea dañino para la salud pues deriva en problemas emocionales, físicos y laborales.

En un estudio que se realizó sobre la organización del trabajo y el estrés, el cual publico la Organización Mundial de Salud (2004) en donde definen el estrés laboral como una reacción que pueden llegar tener las personas o individuos ante presiones constantes y varias exigencias en el ámbito laboral, las cuales no pueden o no logran solucionar debido a que no son acordes a sus conocimientos o capacidades y esto desencadena que el individuo no sepa manejar aquella situación llevándolo a episodios de estrés . El estrés laboral puede llegar a dar cuando existe un cambio que desajusta el equilibrio entre la persona, su puesto y la organización. Hay ciertos factores en el ambiente laboral que afectan la tranquilidad de la persona y logran desencadenar este problema.

El estrés se pone en marcha cuando una persona se enfrenta a una situación la cual amenaza de cierta forma su vida o su rutina. Estas situaciones que desencadenan estos

episodios de estrés están relacionadas con los cambios, hay muchas personas que no tiene apertura al cambio lo que hace que no tomen los cambios de la mejor forma haciendo así que se deba tener un sobre esfuerzo y llegar a desequilibrar su bienestar personal.

El estrés es parte del ser humano ante una situación física o psicológica, con manifestaciones físicas, mentales, emocionales ante cambios personales, sociales, culturales o laborales. Por esto mismo es importante aprender a manejar nuestras emociones y en el caso de un gerente, evaluar y lograr transmitir seguridad y no sobre cargar a los empleados para genera episodios de estrés y dañar el ambiente laboral.

Habilidades gerenciales hay muchas y autores que hablan de estas también uno de ellos es Schein el cual plantea y divide las habilidades gerenciales en cuatro áreas básicas las cuales son: la motivación y valores para ejercer cargos gerenciales, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales.

La motivación y valores para ejercer cargos gerenciales: en esta primera habilidad el autor hace referencia a aquellos aspectos que motivan a las personas y los valores que se deben tener y de cierta forma son adecuados para poder ser gerente. Como ejemplo, Schein resalta los compromisos que tiene toda empresa y aquella misión que han planteado, el deseo y ganas de obtener los logros planteados en la compañía y el trabajo en sí, la dedicación y compromiso que se le da a la carrera y los valores e intereses que tiene cada persona y así mismo los valores e intereses de la empresa que de cierta forma deben ir alineados con los trabajadores y directivos.

Habilidades analíticas: el autor en estas habilidades hace referencia a todos los conocimientos que se han obtenido intelectuales para ejercer de forma efectiva un cargo de gerente. Un ejemplo puede ser la habilidad que tiene un líder o gerente para identificar los problemas que se van presentando en la organización y además de identificarlo los logra resolver de forma eficaz también se refiere a la capacidad que se tiene de síntesis e interpretación de forma correcta de la información, así mismo la capacidad y habilidad de lograr encontrar e implementar varias soluciones para los problemas que se van presentando y como también se tiene un auto conocimiento logrando entender las motivaciones que se tienen, fortalezas y debilidades.

Habilidades interpersonales: en este grupo de habilidades identificadas por Schein,, acá se hace referencia a las habilidades que son necesarias para lograr el correcto relacionamiento con las demás personas ya sea dentro y fuera de la organización. En estas habilidades se pueden incluir también las competencias que se tiene en áreas como la comunicación entre personas, el lograr que se desarrolle un ambiente de colaboración entre los empleados que se tiene a cargo y la capacidad que se llega tener para lograr influir ya sea de forma directa o indirecta de aquellas personas que no se tienen a cargo.

Habilidades emocionales: por último, el autor habla de estas habilidades las cuales utilizan las personas para tomar sus propias decisiones, acá no se dejan llevar por las opiniones de otros ni las presiones que ejercen a estas, hay que aprender a tomar decisiones de forma eficiente, ya que muchas veces la información la tenemos incompleta adicional estamos frente a un entorno el cual está en constante cambio. Aquellos gerentes que tienen

la perseverancia e inteligencia para enfrentar algunos temas complicados o desconocidos frente a temas y componentes se debe tener un alto nivel de responsabilidad social y la habilidad de lograr resolver situaciones de conflicto o problemáticas en la organización.

Las cuatro habilidades que fueron planteadas por el autor son fundamentales y muy importantes para el desempeño de cargos ejecutivos o gerenciales. Así lo describió Schein (1978), Estas son habilidades que pueden permitir a los gerentes a enfrentarse ante las diversas situaciones que se viven cada día en una empresa, logrando superar los problemas con una mayor preparación previendo la compleja diversidad de actividades que deben desarrollar los gerentes o ejecutivos de las empresas.

Son diversas las habilidades y competencias que se deben desarrollar cabe resaltar que es fundamental la inteligencia emocional ya que esta trata de cómo se aprende a manejar las emociones dentro de un ambiente de presión o cualquier tipo de situación que se puede presentar. Esto suena fácil, pero en realidad aprender a manejar las emociones es más complejo de lo que nos imaginamos, ya que en una empresa se manejan diversos temas y áreas entre esas el manejo de personal lo cual es variado y complicado porque se maneja con los pensamientos y formas de ver y hacer las cosas de muchas personas y hay que encontrar un punto medio para lograr manejar de forma correcta a todo el capital humano.

Complementado esto los gerentes deben desarrollar habilidades de motivación las cuales son esenciales para fomentar y desarrollar compromiso con los cargos que se tiene, carreras laborales, crecimiento en la organización y así inculcar a los colaboradores motivación para hacer su trabajo de forma correcta, que sean felices y sientan que pueden crecer personal y laboralmente con la empresa, en general es un conjunto de todo, aprender

a manejar el autoconocimiento para así transmitir seguridad, comunicarse es fundamental para la organización ya sea interna y externamente. Se debe tener habilidades comunicativas bastante efectivas si se quiere lograr grandes cosas. Ya que la seguridad y una buena comunicación es fundamental y necesaria para todo gerente.

CONCLUSIONES:

Para concluir se recalca la importancia y utilidad de las habilidades gerenciales ya que tiene un papel muy importante en como los gerentes pueden lograr los rendimientos en las organizaciones, como un buen gerente puede tener a su personal contento y así el clima laboral ayudara al progreso de todas las empresas. Ser un buen líder para guiar de forma positiva y constructiva es fundamental.

Habilidades hay muchas y es importante que aquella persona que desee gerenciar y sea un proyecto, su propia empresa o la empresa de alguien mas tenga la capacidad de desarrollar las habilidades descritas y muchas más habilidades que no se mencionaron para así demostrar que tiene todas las capacidades las cuales le permitirán liderar de forma correcta y así ayudar a su grupo de trabajo a alcanzar metas y objetivo, si estas habilidades no se desarrollan o se aplican de forma correcta no se gerencia bien lo que hará que no se logre llegar a ser un buen líder, se debe tener en cuenta también que un gerente repercute en todos los ámbitos, ya sea económicos o en el personal que trabaja allí no solo es enfocarse en el crecimiento de una empresa, también es buscar el crecimiento del personal, tener

contentas a las personas que trabajan en la compañía hace que el clima laboral sea bueno generando resultados efectivos. Muchos gerentes bajo la presión se deshumaniza, olvidando que la persona también tiene una vida y familia, y solo se enfocan en las metas cuantitativas de la organización lo que al final hace un retroceso. Hay que ser integral, trabajar con la razón, pero también con el corazón logrando la unión y empatía.

Otra de las conclusiones es que debemos estar abiertos al cambio, con la mente dispuesta a aprender y evolución, logrado así ver las distintas posibilidades, adaptarnos y mejorar cada día. Un buen gerente tiene mente abierta y está dispuesto a hacer lo mejor por la empresa y sus colaboradores. Siempre debe estar dispuesto a aprender a mejorar y evolucionar para así potencializar y reforzar todas estas habilidades que lo harán un buen gerente. Vivimos en una sociedad de constante cambio, que evoluciona cada día. El gerente debe adaptarse a la realidad que se vive en el momento, utilizar la tecnología y todos los beneficios que va trayendo la evolución y el internet. Las empresas que progresan son aquellas que están abiertas al cambio y se anticipan a él. Tener una mente visionaria es fundamental, soñar en grande y trabajar diariamente en pro de uno mismo y los demás por esto la seguridad también es fundamental. Una persona segura de sí mismo puede crecer y proyectarse a sí mismo, a la empresa y a los colaboradores a grandes cosas.

BIBLIOGRAFIA:

Boyett, J. & Boyett, J. (1999). Hablan los gurús. Bogotá: Norma.

Cano, A. (s.f.). SEAS. Recuperado el 14 de septiembre de 2014, de http://www.ucm.es:8080/pendientedemigracion.ucm.es/info/seas/estres_lab/el_estres.htm.

Covey, S. (2009). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Buenos Aires: Paidós.

Drath, W. & Palaus, C.J. (1994). Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice. Greensboro: Center for Creative Leadership.

Drucker, P. (1995). El ejecutivo eficaz. Bogotá: Círculo de Lectores.

Fandt, P. (1994). Managerial Skills. West Publishing. (Saint Paul, Minneapolis).

Gardiner, G. (1996). 21st Century Manager: Meeting the Challenges and Opportunities of the New Corporate World. (Pace-Setter Books: Princeton, New Jersey).

Hall, D. (1996). Protean Careers of the 21st Century. Academy of Management Executive. 10, 4, 8-16.

Kouzes M.J. y Posner Z.P. (1990). The Leadership Challenge. San Francisco: Bass

Mintzberg, H. (1983). La naturaleza del trabajo directivo. (Barcelona, Ariel).

Mintzberg, H. (1989). Diseño de organizaciones eficientes. (Buenos Aires, El Ateneo).

Naranjo, Rodrigo. (2008). Las habilidades del líder. Santiago de Cali: Lithoclave.

Schein, H. E. (1978). Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs. (AddisonWesley Publishing Company, Inc., Reading, MA.)

Sims, H. P. y Lorenzi, P. (1992). *The New Leadership Paradigm: Social Learning and Cognition in Organizations*. (Sage, Newbury Park, CA.)

Schein, H. E. (1996). Career Anchors Revisited: Implications For Career Development in the 21st Century. *The Academy of Management Executive*. 10, 4, 80-88

Sloan, S. & Cooper, C. (1987). Sources of estress in the modern office. *Psycho-physyology and the electronic workplace*, 1, 113-135.

Raineri A. y Martínez, A. (1997). *Diagnóstico Organizacional: Un Enfoque Estratégico y Práctico*. *Academia*, 19, 1-32.

Raineri, A. (1998). Creencias y Cambio en Organizaciones Públicas y Privadas. *Estudios Públicos*. 70, Otoño, 201-230

Robbins, Stephen. *Administración teórica y práctica*. Prentice-Hall Hispanoamerica S.A. Mexico. 1987.