

**INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL AUMENTO DE LA
PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA COMERCIAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

ENSAYO DE GRADO

Presentado por

CLAUDIA XIMENA NAVARRO CORTES

Presentado como requisito parcial para optar al título de

ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

Bogotá D.C., Colombia

2018

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 3 |
| OBJETIVO..... | 3 |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 3 |
| JUSTIFICACIÓN..... | 5 |
| INTRODUCCIÓN..... | 6 |
| 1. MARCO TEÓRICO..... | 7 |
| 1.1 Productividad..... | 8 |
| 1.2 Empresa de Servicios..... | 9 |
| 1.3 Habilidades..... | 11 |
| 2. HABILIDADES DE UN GERENTE COMERCIAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS..... | 14 |
| 3. HABILIDADES GERENCIALES QUE AUMENTAN LA PRODUCTIVIDAD.... | 20 |
| 3.1 LIDERAZGO..... | 21 |
| 3.2 COACH..... | 24 |
| 3.3 COMUNICACIÓN..... | 25 |
| 3.4 TRABAJO EN EQUIPO..... | 28 |
| 3.5 NEGOCIACIÓN..... | 29 |
| 3.6 EMPODERAMIENTO..... | 31 |
| 4. CONCLUSIONES..... | 32 |
| 5. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA | 34 |

RESUMEN

Este ensayo busca Identificar la influencia de las habilidades gerenciales en el aumento de la productividad en el área comercial de una empresa de servicios. En un primer momento se encuentran definiciones y características de productividad, servicio y habilidades; que de una u otra manera impactan en el quehacer profesional de un director o gerente comercial. En un segundo momento se hace énfasis en cómo, a partir del reconocimiento y puesta en marcha de habilidades como liderazgo, comunicación, Coaching, trabajo en equipo, manejo de conflictos, negociación y empoderamiento; el director o gerente comercial logran el mejoramiento continuo de su grupo de trabajo y el éxito de la dirección.

En este documento se relacionan las habilidades más relevantes al momento de dirigir un grupo de personas con el fortalecimiento de las relaciones sociales internas y externas; haciendo énfasis en cómo estas relaciones y manejo de situaciones o conflictos impactan en la prestación de un servicio y así directamente en la productividad de la organización.

ABSTRACT

This essay identifies the influence of managerial skills in the increase of productivity in the commercial area of a service company. At first, put forward the definitions and characteristics of: productivity, service and managerial skills; that in one way or another impact on the professional work of a director or commercial manager. In a second moment, emphasis how the director or commercial manager achieves the continuous improvement of a work group and the success of the management from the recognition and implementation of skills as leadership, communication, coaching, teamwork, conflict management, negotiation and empowerment.

Finally, in this document the most relevant skills are related when a manager directing a group of people with the strengthening of internal and external social relations; emphasizing how these relationships and handling of situations or conflicts can impact on the provision of a service and thus directly on the productivity of the organization.

INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA COMERCIAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cuál es la influencia de las habilidades gerenciales en el aumento de la productividad en el área comercial de una empresa de servicios?

OBJETIVOS

Objetivo general

Identificar la influencia de las habilidades gerenciales en el aumento de la productividad en el área comercial de una empresa de servicios

Objetivos Específicos

1. Mencionar cuales son las habilidades gerenciales que se consideran esenciales en un gerente comercial
2. Identificar que habilidades gerenciales aumentan la productividad.

JUSTIFICACIÓN

En el mundo empresarial uno de los aspectos más relevantes para que una organización funcione con éxito es el aumento de la productividad; ya que con esto se evalúa la eficiencia, capacidad competitiva y futuro dentro de una industria o sector. Peter Drucker citado por Heinz Wehrich afirma que el mejoramiento continuo de la productividad es una de las actividades más importantes de la administración. También es una de las más difíciles, debido a que la productividad es un equilibrio entre una diversidad de factores, muy pocos de los cuales pueden definirse con facilidad o medirse claramente.

No es algo nuevo el entender que la productividad está directamente relacionado con el crecimiento económico; pero es importante no dejar de lado el talento humano desde el personal directivo, gerencial, ejecutivo y asesores; que con su gestión busca cumplir los objetivos y metas propuestas desde el área comercial.

Es por esto que este ensayo se centra en Identificar la influencia de las habilidades gerenciales en el aumento de la productividad en el área comercial en una empresa de servicios. Ya que a partir del reconocimiento de las habilidades de los gerentes comerciales como pilar que impacta significativamente en los grupos de trabajo; es importante hablar de cuáles son las habilidades que deben tener estos gerentes comerciales.

Además de los conocimientos previos que el gerente obtiene con su experiencia, estudios e inteligencia; es primordial reconocer el nivel de habilidades gerenciales como ser humano con las que cuenta para dirigir, motivar, comunicar, organizar y fijar objetivos, que, aunque muchos creen tener las capacidades, no logran de manera asertiva envolver a su equipo de trabajo y hacer

que para ellos sea imperativo el sobre cumplir las metas establecidas y así llegar al aumento de la productividad.

A lo que podríamos llamar motivar definiendo **motivo** como “todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo”. (Chiavenato, 2017, pág. 47)

En el campo de la alta gerencia uno de los aspectos por los cuales debemos interesarnos es por reconocer y desarrollar esas habilidades gerenciales en nosotros mismo como miembros de alta gerencia sin dejar de lado el talento humano que acompaña el direccionamiento de una organización en las diferentes áreas; este ensayo va a centrarse en el área comercial como principio para identificar el impacto que tiene las habilidades gerenciales en el aumento de la productividad.

INTRODUCCIÓN

Como se ha mencionado anteriormente este documento hace referencia a las habilidades gerenciales que caracterizan a un gerente comercial y a su vez impacta en el aumento de la productividad en una organización.

El ser gerente comercial implica cumplir con un sinnúmero de funciones entre ellas el liderazgo, control y manejo de equipos comerciales; donde se encuentran hombres y mujeres con expectativas, sueños, metas, principios, valores, personalidades; que sin lugar a duda son heterogéneo, siendo este un reto gerencial, donde el objetivo es lograr que este grupo de personas se identifique con la organización y con las metas de la misma; llegando a ciertos niveles de

compromiso y satisfacción. Fortaleciendo así el trabajo en equipo reconociendo los talentos individuales y grupales que permitan mejorar cada vez más, tanto el ámbito personal como laboral, cumpliendo así con las metas comerciales.

“Lo que caracteriza a las personas que consiguen una mayor satisfacción personal y rendimiento profesional no es un coeficiente intelectual mas alto, sino el dominio de una serie de habilidades, tales como el control emocional, la motivación, la empatía o la capacidad de construir y mantener relaciones de calidad con los que les rodea”. (Arroyo Tovar, 2017, pág. 4)

Ana Constanza duarte en su ensayo habilidades gerenciales y su importancia para el éxito de una organización cita a Taylor (1917) quien aseguro:

“Es importante contar con directivos competentes para alcanzar metas exitosamente en las compañías, como también es indispensable contar con colaboradores altamente competitivos en cualquier nivel jerárquico de la organización: desde el gerente hasta el último de los empleados”

Es por esto que tal vez el éxito de una compañía no solo propende del área comercial, pero si es una de las áreas que más se evalúan y proyecta, con el fin de lograr un alto nivel de reconocimiento, competitividad y trayectoria en el sector servicios; considerando indispensable no solo identificar cuáles son las habilidades gerenciales sino cuales son las que influyen en las personas y grupos comerciales para hacer de estos los mejores y más talentosos desde el crecimiento productivo, reconociendo las habilidades de cada uno de ellos como talento humano.

1. MARCO TEÓRICO

Se inicia dando definiciones de algunos términos claves para el ensayo que aportaran a entender la relación e importancia de las habilidades gerenciales en el aumento de la productividad en las empresas de servicios.

1.1 Productividad

En la actualidad desde la visión empresarial el crear una empresa desde el marco legal y pertenecer a una industria o a un sector como organización no es lo complicado, lo verdaderamente complejo es el mantenerse y crecer en las diferentes áreas, percibiéndose así como una compañía competitiva no solo por su actividad económica, también por su cultura organizacional y talento humano.

“Contar con personas que garanticen los niveles de calidad, flexibilidad, innovación y costos requeridos, parece ser la premisa de las organizaciones actuales”. (Escalante Gomez & Uribe Marin, 2017, pág. 57)

Según esta afirmación se entiende en un principio que las empresas están conformadas por personas y son las que directamente con sus acciones, habilidades, experiencias y desempeño hacen que las compañías lleguen al éxito.

Las empresas actuales han dado un gran giro de cara al reconocimiento de la importancia que tiene el personal, ya que con sus competencias, actitudes, creencias, habilidades hacen dinámico y competitivo los procesos y la productividad. “En un esfuerzo para identificar los factores de la productividad, se han desarrollado escalas para medir las variables organizacionales...como estilos de **liderazgo, comunicación formal y no formal, retroalimentación del desempeño**”. (Deming W. E., 1987, pág. 218)

Ahora bien es claro que este ensayo parte de que el éxito de una empresa nos lleva directamente a pensar en el aumento de la productividad, ya que como dice Escalante & Uribe (2018) “toda empresa busca generar utilidad a lo largo del tiempo, sin importar si se trata de una

compañía con o sin ánimo de lucro... ganar dinero para así lograra crecer y mantenerse dentro del mercado”.

Es por tal razón que uno de los conceptos que se debe tener claro es el de la **productividad** entendida según afirma Deming en su libro Calidad, productividad y competitividad (1989) es “la salida de la crisis como la razón entre recurso y resultado dentro de un lapso con la debida consideración a la calidad; en resumen, $\text{productividad} = \text{recurso} / \text{resultado}$... Este concepto de la productividad implica eficacia y eficiencia del desempeño individual y organizacional. la eficacia se refiere al logro de los objetivos y la eficiencia es el logro de los fines con la menor cantidad de recursos” .

Peter Drucker citado por Heinz Weihrich 1987 afirma que el mejoramiento continuo de la productividad es una de las actividades más importantes de la administración. También es una de las más difíciles, debido a que la productividad es un equilibrio entre una diversidad de factores, muy pocos de los cuales pueden definirse con facilidad o medirse claramente.

Es de resaltar que detrás de un buen desempeño y competitividad con productividad empresarial se encuentran personas gestionando labores que directa o indirectamente impactan en la productividad. Como lo afirma Escalante & Uribe “No todos los empleados de una compañía participan del proceso de producción de los bienes o servicios ofrecidos”. Es por esto que una de las áreas en donde más competitividad y diversidad de actitudes se observan es el área comercial o ventas en las empresas dedicadas al servicio, donde además se enfoca gran parte del ingreso como ganancia y utilidades de la compañía.

1.2 Empresa de Servicios

Otro de los aspectos a tener presentes en este documento es el enfoque a las empresas de **servicios**, y como entender el aumento de la productividad con la ayuda de las habilidades gerenciales en este tipo de empresa.

Estas se caracterizan por organizaciones dedicadas a prestar un servicio donde prevalece la interacción humana y a diferencia de otro tipo de empresas su producto no es tangible, aumentando la necesidad de habilidades en las personas que prestan el servicio; ya que se debe mostrar seguridad, confiabilidad, amabilidad y respeto al momento de vender y en algunos casos se es necesario el seguimiento y la posventa, para tener contento al cliente (personas o empresas). Dar o prestar un servicio no es tan sencillo, pues en muchas ocasiones es indispensable la percepción del cliente por el servicio que se preste y de esto depende si incrementa la productividad de la compañía.

Las empresas de servicio se caracterizan porque no producen bienes materiales. Prestan servicios de carácter personal, material o técnico, ya sea mediante el ejercicio profesional individual o a través de instituciones. (Arboleda Velez, 2014, pág. 10)

En muchas empresas de servicio:

“las personas que allí trabajan solo tiene un trabajo. No son conscientes de que tiene un producto y de que este producto es el **servicio** ; que un buen servicio y los clientes contentos hacen que su compañía siga en el negocio y proporcione puestos de trabajo; que un cliente descontento puede ocasionar la pérdida del negocio y de su trabajo”. (Deming W. E., 1987, pág. 147)

Es por esto que el ser gerente y coordinar el proceso comercial en una compañía dedicada al sector servicios no es una tarea fácil como lo aclara Escalante & Uribe (2017): “A diferencia de

las maquinas, los seres humanos son seres vivientes que piensan sienten, manifiestan y se comunican. lo anterior agrega complejidad a la administración y medición de las personas, a la vez que generan mayores retos para la organización”.

Dando fuerza a esta afirmación otros autores como Arroyo 2017 aclaran que Gracias a la conciencia, los seres humanos disponemos como reaccionamos ante un estímulo. Esto es lo que nos diferencia entre el ser humano y los animales.

Teniendo en cuenta las citas anteriores entenderemos que las personas son el talento humano que sin lugar a duda sobresale en las empresas y quienes buscan y logran llegar al éxito en una compañía; a su vez lograr que la organización cumpla sus objetivos comerciales con el aumento de la productividad. Es indispensable empezar ahora a definir que son y cuáles son esas habilidades gerenciales que se presentan en los directivos de una empresa de servicios en el área comercial .

“Los gerentes efectivos son esenciales para el éxito de la organización, ya sea que se trate de una gigante global o de una pequeña empresa que inicia. Así, el hecho de tener personas con talento y que posean las competencias adecuadas es tan importante para el éxito de una empresa,... las empresas más admiradas son “. La capacidad para atraer, desarrollar y retener a personas con talento”. ... que contribuyen a la efectividad personal”. (Don Hellriegel & Jackson, 2017, pág.

4)

Este talento humano no solo reconoce sus habilidades potenciales que ayuden a su desarrollo individual, también impacta a la efectividad, eficiencia y por ende crecimiento de la compañía.

1.3 Habilidades

“La buena dirección será cada vez más aquella que sea capaz de eliminar las barreras al rendimiento de los colegas y los subordinados, resaltando su contribución y explotando su potencial. (Rees & Porter, 2003, pág. 104)

El concepto más importante de desarrollar en este documento es el de habilidades gerenciales entendiendo que, las habilidades de conocimiento, experiencia, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, entre otras, influyen directamente en el éxito de las empresas dedicadas al área de servicios.

Así como anteriormente lo mencionamos el servicio en los tiempo de hoy se reconoce como una actividad económica donde se presta un servicio al cliente dando este un valor por el servicio a adquirir; este proceso implica un relacionamiento entre el vendedor o asesor quien presta el servicio y la persona que está interesada en el mismo; detrás de este ejercicio encontramos a los gerentes quienes deben propender porque estas personas (vendedores-asesores) a través del desarrollo de sus habilidades sean más productivos y mejoren la calidad del servicio.

Autores definen los servicios como “actividades económicas entre dos partes, lo que implica un intercambio de valor entre el comprador y el vendedor en el mercado. Describimos los servicios como desempeños que generalmente se basan en el tiempo. Hacemos énfasis en que los compradores adquieren los servicios porque buscan resultados deseados. De hecho, muchas empresas comercializan sus servicios de forma explícita como “soluciones” a posibles necesidades de los clientes” (Christopher Lovelock, 2015, pág. 15)

Entrando en materia y reforzando frente a la importancia del desarrollo o puesta en marcha de las habilidades gerenciales en las empresas de servicio para el aumento de la productividad, se

mencionaran la definiciones de habilidades y lo que se logra con un buen desempeño de las mismas; a esto hace referencia Ruth Arroyo en su libro *Habilidades Gerenciales 2017*:

“Para las personas que aspiran a tener éxito, es necesario tener más que las habilidades como la administración del tiempo, la delegación, la solución de problemas, la negación y la agresividad; es necesario también, tener la dedicación, el liderazgo y la habilidad para fijar y lograr objetivos, además de correr riesgos”.

En términos de reconocer que son y cuáles son las habilidades que tienen las personas y cómo se optimizan para tener éxito en diferentes aspectos de la vida sea personal, familiar o laboral. Hay que reconocer que las habilidades se van adquiriendo a través de las experiencias. Según el diccionario de la real academia española (2010), la **habilidad** está definida como la capacidad y disposición para hacer algo con destreza”. Por otro lado Barbara knapp citado por Arroyo 2017 la define como “la capacidad aprendida por aprendizaje de producir resultados previos con el máximo de certeza y frecuentemente, con el mínimo dispendio de tiempo, de energía o de ambas”

Este concepto se adhiere plenamente a las habilidades que debe tener un gerente mejor conocidas como **habilidades gerenciales** que dirigen el comportamiento y capacidad al momento de dirigir un grupo de trabajo o una organización al éxito como aumento de productividad.

“Las habilidades directivas son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en acciones que conducen a resultados positivos” (Whetten & Cameron, 2016)

Desde la visión técnica y simplista Arroyo 2017 define habilidades como “las herramientas técnicas o la propiedad con que se ejecuta algo, conocido como destreza, que posee una persona para ejecutar determinada tarea”; Esta definición se inclina netamente a las (**habilidades duras**)

A groso modo podemos entender que se pueden identificar diferentes tipos de habilidades; en una primera instancia existen habilidades duras y habilidades blandas o transversales estas últimas son diferentes al conocimiento y a la técnica de alguna labor.

Arroyo define las habilidades blandas como destrezas como el liderazgo, comunicarse fluidamente, manejar los momentos de presión en el trabajo entre otros

Más adelante en el documento se mencionaran y se hará énfasis en cuáles son las habilidades determinantes para el buen desempeño de un gerente comercial en una empresa de servicios.

Arroyo define las **habilidades blandas** como destrezas mucho más subjetivas e intangibles como el liderazgo, comunicarse fluidamente, manejar los momentos de presión en el trabajo entre otros. Mientras que otra visión o definición que hace referencia a este tipo de habilidades, son las entendidas como las habilidades directivas cruciales incluyen la capacidad de liderazgo, de motivar y de dirigir a las personas. (Rees & Porter, 2003, pág. 104)

Es por esto que para tener un excelente desempeño, no solo se necesita del conocimiento intelectual o la destreza para realizar una acción o trabajo en específico como es el caso de los operarios. Para lograr cumplir los objetivos como directivo o gerente comercial es indispensable esas habilidades que se adquieren mediante la experiencia, o la formación, o una combinación de ambas.

Como afirma Rees & Porter 2003 “el único profesor posible es la experiencia, y el carácter la única cualificación posible”.

A continuación se mencionaran las habilidades gerenciales:

2. HABILIDADES DE UN GERENTE COMERCIAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS

El Gerente o director comercial en una empresa de servicios es la persona que responde por el crecimiento y la productividad en la compañía. Es quien debe plantear objetivos y construir las estrategias que permitirán que su grupo comercial sea productivo y exitoso. ¿Pero cómo lograrlo? es una pregunta que quizás muchas veces se hacen los mismos gerentes y grupos de trabajo.

Encontramos autores como Ruth Arroyo en su libro habilidades gerenciales quien hace referencia al gerente del siglo XXI el cual debe poseer varios tipos de habilidades; afirmando que “el gerente de este nuevo siglo, se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva cada cambio que se le presenta. Visualiza y percibe cada cambio como una oportunidad y un reto”.

Los retos que tiene el gerente frente al comportamiento empresarial y social hacen que sean personas con diversas habilidades características que permitan llevar a cabo su gestión y mantener buenas relaciones con sus superiores, sus iguales y grupo de trabajo.

El hablar de habilidades gerenciales en el ámbito gerencial no es un tema nuevo; para la década de los 90 ya se hablaba de las habilidades gerenciales

Según Jorge Hermida en su libro desafío empresario habilidades imprescindibles para el éxito en la década de los 90 “...El mayor desafío para la empresa en los años noventa estará en el cambio de los gerentes... la necesidad de empresarios y gerentes con una visión anticipadora e innovadora”

El autor hace referencia a ciertas habilidades que en ese momento se consideraban fundamentales para que los empresarios y gerentes puedan conducir con éxito los

negocios...estas habilidades el autor las divide en 2: En primer lugar están las habilidades necesarias en el plano individual,...lo cual influye en transformar “un gerente tradicional en un gerente para los 90”. Pero en un segundo lugar no menos importante, Es imprescindible el desarrollo de habilidades “de tipo grupal, que pasa por tener en todo el equipo de conducción una nueva cultura totalmente diferente del viejo modelo autoritario y centralizador impuesto por el management tradicional. Estas son entonces las cinco habilidades: anticipador, estratégico, emprendedor, creativo y una cultura flexible y ganadora.

En la actualidad encontramos autores que hablan de otras habilidades gerenciales que según el tiempo, los cambios y la experiencia hacen que día a día se construyan mejores gerentes con mayores capacidades no solo intelectuales si no también personales, sociales, laborales y comerciales.

Las habilidades a las que se refiere la autora Ruth Arroyo en su libro *Habilidades Gerenciales* son:

Habilidades técnicas: posesión de conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos. Implica por lo tanto el diestro uso de instrumentos y técnicas específicas.

Habilidad humana: capacidad para trabajar con individuos, esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, la creación de condiciones donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones.

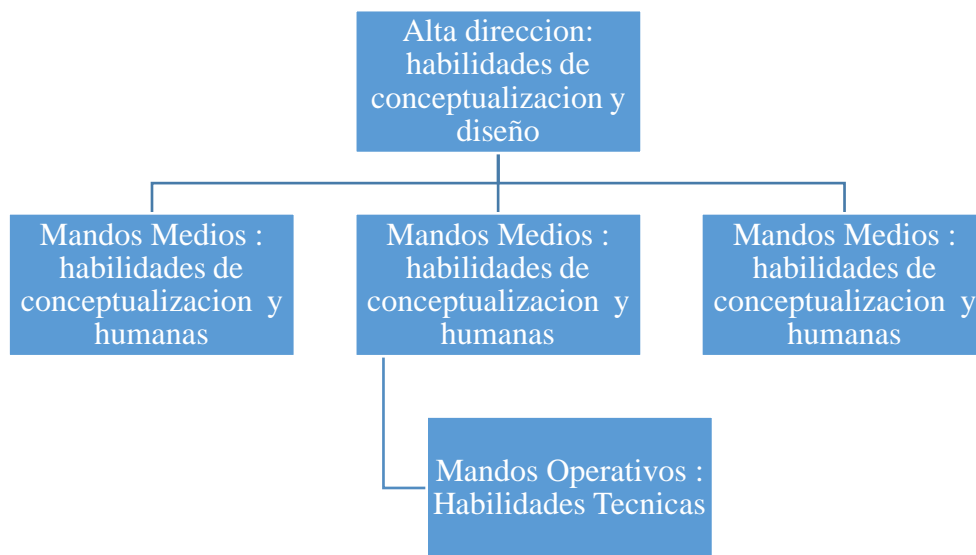
Habilidades de conceptualización: capacidad para percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos.

Habilidades de diseño: capacidad para resolver problemas en beneficios de la empresa. Para ser eficaces y particularmente en los niveles organizacionales superiores, los administradores

deben ser capaces de hacer mucho más que advertir un problema. También deben ser capaces de diseñar soluciones funcionales a los problemas en respuesta a las realidades que enfrentan.

La autora arroyo nos facilita la siguiente gráfica que nos muestra claramente cuáles son las habilidades que deben tener los gerentes comerciales ubicados en rangos medios según el mapa:

Grafico 2. Requerimiento de Habilidades de Acuerdo al nivel de la Organización



Fuente: Ruth Arroyo Tovar habilidades gerenciales desarrollo de destreza, competencias y actitudes.2017

Compartiendo la visión de otros autores sobre los tipos de habilidades que deben tener los gerentes según lo indicado por Whetten & Cameron en su libro desarrollo de habilidades directivas quienes también agrupan las habilidades en: personales, interpersonales y grupales “destacan 10 habilidades que conforman los fundamentos de una práctica directiva eficaz”.

Mencionándolos de la siguiente manera:

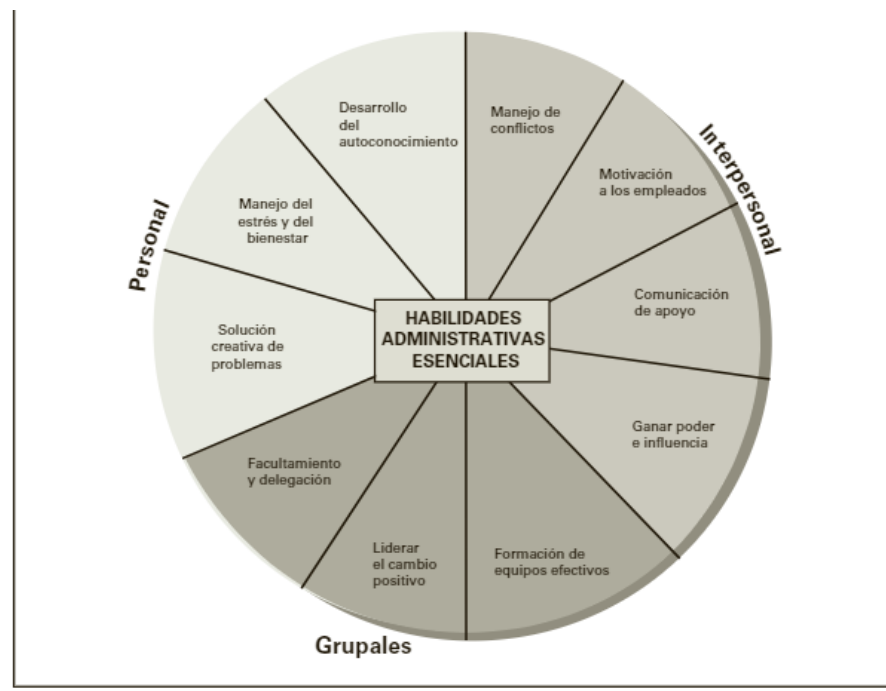
- **Habilidades personales:** Desarrollo del autoconocimiento, Manejo del estrés y del bienestar, Solución analítica y creativa de problemas.

- **Habilidades interpersonales:** Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, Ganar poder e influencia, Motivación de los demás, Manejo de conflictos.

Arroyo (2017) enfatiza en que las habilidades interpersonales se refieren a las habilidades para trabajar eficientemente como miembro de un grupo o equipo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación, respetando a la diversidad de necesidades, valores y antecedentes de otras personas para obtener objetivos comunes.

- **Habilidades grupales:** Facultar e involucrar a otros, Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, Liderar el cambio positivo.

Gráfico 1. Un modelo de habilidades directivas esenciales:



Fuente: Whetten, D., & Cameron, K. (2016). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Pearson Educacion. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com>. Página 38.

Las habilidades se pueden percibir, se pueden observar por otros, pero en ocasiones es difícil de reconocer las habilidades que como seres humanos tenemos y esto hace más difícil el desarrollarlas y mejorarlas “los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades por medio de la práctica y la retroalimentación” (Whetten & Cameron, 2016, pág. 32).

Las habilidades influyen en nuestro comportamiento es por esto que son tan importantes a nivel gerencial en empresa de servicios ya que como lo dijimos anteriormente el prestar un servicio implica netamente, en el ámbito laboral unas prácticas sociales de contacto con el otro, buscando satisfacer sus necesidades y de esto depende el éxito de la prestación del servicio, crecimiento y reconocimiento de la compañía.

“El sector servicios se puede definir como aquel que no produce bienes materiales, sino que provee a la población de servicios necesarios para satisfacer sus necesidades” (Martin Peña & Diaz Garrido, 2013)

Las habilidades influyen en la labor del gerente en el momento de direccionar y liderar un equipo de trabajo para ser productivo y exitoso.

“Los Gerentes y líderes de la actualidad, deben desarrollar habilidades, disciplinas y conocimientos que les permitan llevar a sus equipos de trabajo a la cima, posicionándose en los principales lugares con calidad, logrando los resultados que la organización requiere y un verdadero cambio organizacional... Un Gerente debe preguntarse así mismo, cuáles son sus fortalezas y desempeñarse a partir de ellas” (Gomez Duran , 2014, pág. 2)

Las habilidades directivas están interrelacionadas y hay momentos o situaciones en las que el directivo o gerente se ven obligado a desempeñar varias habilidades al mismo tiempo; es por esto difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás...esto afirmaron Whetten & Cameron,

2016. Lo cual quiere decir que lo más difícil de entender y practicar es que existen habilidades que chocan con otras es decir se contradicen entre sí; no todas las habilidades están orientadas al trabajo en equipo también se habla de las habilidades personales y técnicas o de conocimiento.

Es por esto que los gerentes deben tener la capacidad de saber cómo actuar y qué decisión tomar en situaciones diferentes. “La dirección implica simultáneamente el ser miembro de un equipo al tiempo que se empuja el equipo hacia adelante, pero también debe ofrecer un sentido de dirección sabiendo dibujar la visión del futuro” (Rees & Porter, 2003)

A continuación basándonos en las categorizaciones anteriormente destacadas por los autores de referencia; mencionaremos cada una de las habilidades que debe tener un gerente comercial en una empresa de servicios y cómo estas ayudan al crecimiento de la productividad.

3. HABILIDADES GERENCIALES QUE AUMENTAN LA PRODUCTIVIDAD.

En esta parte del documento lograremos adentrarnos un poco más en algunas de esas habilidades blandas o transversales, como las llama la autora Ruth Arroyo mencionadas anteriormente; ya que son habilidades que el ser humano adquiere y logra desarrollar a lo largo de su experiencia de relacionamiento social y más aún si su quehacer profesional es el de brindar servicio.

Actualmente se pueden apreciar diversos cambios dentro de los requisitos necesarios para acceder a ciertos puestos de trabajo: el mayor énfasis hacia el sector servicios, la utilización de elementos intangibles y el requerimiento de mayores **contactos interpersonales** son aspectos tanto o más importantes que el manejo de herramientas técnicas (Arroyo Tovar, 2017, pág. 12).

El gerente comercial de una organización debe reconocer y poner en marcha sus habilidades de cara al logro de objetivos comerciales aumentando la productividad sin dejar de lado lo

humano y así enfocar la labor de su equipo de trabajo a las metas de crecimiento de la empresa y personal.

“Según Watson 1994 Las actividades cotidianas de los directivos están estrechamente relacionadas con encontrar el camino para resolver circunstancias difíciles, la lucha por conseguir que tengan sentido los mensajes ambiguos, la interpretación de las señales, la observación del entorno, la escucha continua, la resolución de los conflictos y la lucha por conseguir hacer el trabajo estableciendo y manteniendo una red de relaciones” (Rees & Porter, 2003, pág. 3)

Es por esto que a continuación destacaremos habilidades que no solo impactan en la labor del gerente como cargo superior en una compañía u organización; si no como la persona que es líder, orienta, se comunica, escucha, sabe trabajar en equipo con un buen manejo de conflictos, líder en negociación y empoderar a su gente, brindando confianza, ejemplo, seguridad y apoyo continuo.

3.1 LIDERAZGO

El liderazgo visto desde la organización se percibe como unas de las habilidades más importante para le gestión y cumplimiento de objetivos.

Esta habilidad ayuda a que el gerente identifique en su grupo las habilidades de cada una de las personas, también a que estas personas se contagien de su forma de trabajo y comparta los objetivos del líder como director; los cuales esta encaminados al crecimiento y buen desempeño productivo tanto individual como colectivo.

El objetivo del **liderazgo** debería consistir en mejorar el comportamiento del hombre y la máquina, para mejorar la calidad, incrementar la producción y al mismo tiempo conseguir que las personas estén orgullosas de su trabajo... el líder también tiene la responsabilidad de mejorar el

sistema y de hacer posible, de forma continua, que todo el mundo haga mejor el trabajo y con mayor satisfacción (Deming, 1987, pág. 193)

Es importante entender que en el grupo de trabajo no solo el directivo o gerente es líder, hay que reconocer que en cada grupo se puede tener personas con características para ser líder y pueden ser de apoyo en determinadas situaciones. Ress & Porter 2003 hablan de las características de un líder mencionando la honradez, la inteligencia, la coherencia, la integridad, la firmeza, la buena educación, la flexibilidad, la visión, el carisma, etcétera. Sería muy difícil encontrar a una persona que reúna todas estas características. Es por esto que “Aunque los directivos pueden ofrecer un papel de liderazgo, también se puede ofrecer mediante otros cargos”

El gerente líder de los procesos para cumplir metas y objetivos debe lograr claramente convencer, persuadir y hacer que otros lo sigan. Para Arroyo 2017 el reto está en lograr que todas las personas puedan alcanzar la misión de la empresa y la respuesta está en la persona que se comunica adecuadamente, ejerce su liderazgo. El ser líder implica no solo dar órdenes si no también comunicarse, escuchar, empoderar entre otras habilidades que encaminan a la buena gestión de un gerente comercial.

La nueva visión de ser un directivo integral líder con sentido humano se diferencia y caracteriza por su capacidad de liderazgo comunicativo, asertivo, dinámico, de apoyo y mejor relacionamiento siendo así una habilidad esencial como ventaja competitiva. Los ejecutivos efectivos saben que tienen la autoridad porque se han ganado la confianza de la organización...desarrollan actitudes empáticas y crean lazos de efectiva sinergia. (Arroyo Tovar, 2017, pág. 25)

El liderazgo dentro de una empresa de servicios cobra un sentido de importancia al momento de como los grupos comerciales integran sus ideas y proyectan sus acciones de cara al cumplimiento de los objetivos comunes dentro de la organización.

Las empresas de servicios se caracteriza porque su principal objetivo es prestar un mejor servicio con calidad, satisfacción y recordación positiva para el cliente; es por esto la importancia de encontrar un equipo con liderazgo como estrategia comercial, a partir de un gana-gana desde la organización ser productivos y desde el cliente el logro de satisfacer sus necesidades y cumplir las expectativas.

Los objetivos prioritarios de una organización de servicios se centra en que: el personal de contacto busca la autonomía y discrecionalidad para desarrollar su trabajo y el cliente se muestra preocupación por la satisfacción de sus necesidades. (Martin Peña & Diaz Garrido, 2013)

En términos de definir lo que es el liderazgo y su importancia en las organizaciones Huertas y Rodríguez en su libro habilidades directivas 2006, nos ayuda a entender el liderazgo como la influencia interpersonal orientada hacia el logro de metas mediante la comunicación; este tipo de influencia va más allá de indicaciones y ordenes; se trata de una acción que hace que otros actúen o respondan en una dirección compartida.

Es por esto que mas adelante se hablara de la comunicación como habilidad que impacta en la gestión de los gerente y el aumento de la productividad.

3.2 COACH

A nivel organizacional el coach, al cual se le llama jefe, gerente o director, lleva a cabo la labor de orientar a las personas para que vislumbren soluciones a los retos planteados en la vida laboral evitando que únicamente detecten el problema. (Guízar Montúfar, 2013, pág. 254)

El coaching entendida como una habilidad gerencial implica ayudar y acompañar al equipo de trabajo, haciendo de ellos personas innovadoras con la capacidad de divisar la solución a problemáticas o situaciones adversas que afecten la productividad.

Michael Henric-coll citado por Arroyo define Coaching como una acción directa sobre las personas que son los verdaderos autores y responsables de la competitividad empresarial. Esta definición impacta sustancialmente en el aumento de la productividad y así cumplimiento de las metas propuestas por la organización.

Resumiendo el coaching es un proceso de entrenamiento para aprender continuamente y a la vez aplicar las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos... “es un proceso continuo que incluye modelar, demostrar con el ejemplo, observar, preguntar, escuchar y retroalimentar”.

(Arroyo Tovar, 2017, pág. 163)

A partir de esto se puede interpretar que un aspecto indispensable para lograr el coaching es la Comunicación efectiva. Ya que como dice Guízar 2013 El coaching fundamenta su actividad en la retroalimentación y las comunicaciones, pues cuando se lleva a cabo de manera efectiva, se añaden un proceso más a la comunicación y se brinda retroalimentación. Esta retroalimentación con fines motivacionales con el propósito de mantener y mejorar el desempeño.

El gerente interesado por su equipo, tanto en el aspecto laboral como personal, entendería que el coaching es una herramienta que bien utilizada lograría ampliar las capacidades y desempeño; proporcionando mayor confianza en sí mismos, para no solo identificar los problemas si no también para facilitar el cumplimiento de objetivos, metas y manejo de conflictos personales y grupales.

3.3 COMUNICACIÓN

Las personas no viven aisladas y tampoco son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras o con su ambiente por medio de la comunicación. La comunicación...es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra (Chiavenato, 2017, pág. 59).

Para las estrategias directivas encaminadas al cumplimiento de las metas comerciales en una empresa de servicios es primordial la comunicación asertiva y la escucha constante; para poder identificar así, tanto las ventajas competitivas como las posibles amenazas internas y externas que afecten la productividad y desarrollo empresarial.

La comunicación se suele considerar como la necesidad de dar instrucciones a otras personas. Pero en la realidad la mayor parte del tiempo de un directivo debe dedicarse más a recibir información... en cualquier información entre dos personas es necesario alternar el hablar con el escuchar. (Rees & Porter, 2003, pág. 200)

Mientras que para Arroyo la comunicación es un proceso dinámico e irreversible, intencional y complejo, mediante el cual intercambiamos mensajes significativos en un contexto determinado.

La comunicación es una acción que se da en todos los aspectos de la vida y es por esto que cuando el desempeño laboral de una persona o de un grupo se dirige al servicio; se debe conocer, desarrollar y entender los diferentes estilos o aspectos de la comunicación que la hacen diferente y asertiva.

Algunos autores hacen referencia a que existen diferentes formas de comunicarse; Arroyo afirma que las habilidades de comunicación están divididas en dos grandes mundos:

La **comunicación oral**: hablar-escuchar, donde la expresión hablar no solo se a través de la voz y el lenguaje, sino a través de los gestos, las expresiones corporales, los signos o símbolos expresados con las manos.

La **comunicación escrita**: que abarca toda la trilocular acción de leer-escribir-comprender que se lee o escribe.

Otros autores como Rees & Porter, 2003 se enfocan en otros aspecto de la comunicación como la escucha y la forma no verbal de comunicarse

La **Escucha activa** el problema es “en cuanto más autoridad tiene la persona que está hablando, menos inclinación de hablar tiene los demás es necesario crear un buen ambiente

Lenguaje corporal las expresiones, los gestos y otro lenguaje corporal que puede utilizar las personas, pueden ser pistas importantes de lo que realmente piensan. La comunicación no consiste únicamente en ofrecer información; suele implicar, la comprensión de las actitudes y sentimientos de las personas que no siempre se expresa con claridad con las palabras.

La comunicación afecta directamente las relaciones interpersonales y laborales dentro de la organización, pues según como se practique la comunicación, así mismo, se lograra direccionar y liderar de una manera positiva y competitiva. Las personas cuando se sienten escuchada y reconocidas desde sus habilidades responden positivamente mejorando su comportamiento y relacionamiento.

En las empresas de servicio la comunicación se debe percibir como una habilidad estratégica que debe tener claramente los gerentes o directivos, ya que con ella se mantienen grupos de trabajo con alto desempeño y además facilitadores en procesos de relacionamiento.

Para Arroyo en la empresa, la comunicación es un elemento mediador que pretende convencer, persuadir, influir e informar de los objetivos que se propone.

Sin una comunicación adecuada los procesos administrativos en una organización se tornan deficientes. El personal, sin importar su nivel o función, se vale de la comunicación para transmitir información, órdenes o documentos valiosos. Así que la comunicación es una función esencial que se debe mantener y mejorar permanentemente en los entornos empresariales.

(Huerta & Rodriguez, 2006, pág. 77)

Según las habilidades hasta ahora planteadas en el ensayo y algunos aspectos de la comunicación tratados; se puede entender que para el gerente que aprende a comunicarse y a escuchar lograra que las personas entiendan los mensajes y ejecuten su trabajo de la mejor manera en pro del cumplimiento de objetivos comunes, manejo de conflictos y desempeño competitivo.

3.4 TRABAJO EN EQUIPO Y MANEJO DE CONFLICTOS

El trabajo en equipo y manejo de conflictos son términos que en las organizaciones se habla con el fin de mejorar el ambiente laborar, el desempeño de funciones y las relaciones tanto internas como externas de la compañía.

El equipo de trabajo es un tipo de grupo que se caracteriza por poseer rasgos muy definidos que los distinguen de otros grupos. Sus integrantes son participativos y socializan sus experiencias... con lo que amplían su visión individual de la tarea o del problema... comparten el reconocimiento de los logros que obtiene como colectividad. (Huerta & Rodriguez, 2006)

El gerente que dirige a sus empleados a desarrollar la habilidad de trabajo en equipo lograra de manera conjunta que este grupo de personas tengan una visión global y estratégica para lograr

cumplir las metas laborales y solución de conflictos que afecten al grupo. Es importante que el gerente a partir de su liderazgo y excelente comunicación direcciones al grupo de personas para que todas dirijan sus actividades al buen desempeño y alcanzar los resultados.

Una pequeña definición pero exacta es la proporcionada por Arroyo 2017 quien afirma que la interacción efectiva desarrolla las fortalezas individuales de cada integrante y complementa los puntos débiles a cada uno de los miembros del equipo.

“Todas las habilidades deben desarrollarse y estimularse no solo a nivel individual, sino que debe contar con un nivel de integración dentro de la cultura de las empresas...” (Hermida & Sierra, 1989) esto con el fin de estimular el **trabajo en equipo** y el compromiso para cumplir objetivos.

Las principales características del trabajo en equipo en las organizaciones es la capacidad de reunir un grupo de persona con diversas habilidades y características que trabajando unidas impacta positivamente en la actividad laboral haciendo de este un proceso de aumento de productividad, divisando el conflicto y las problemáticas como una oportunidad de mejora.

Entendiendo el conflicto como un resultado de la interacción humana y se presenta tanto en el ámbito personal como laboral.

En los equipos de trabajo se les alienta para que desarrollen sus habilidades y apliquen lo aprendido al trabajo. Reciben el respaldo del equipo. Reconocen que el conflicto es un aspecto normal de la interacción humana y lo aprovechan como una oportunidad para obtener nuevas ideas y fomentar la creatividad. (Arroyo Tovar, 2017, pág. 141)

Para lograr el trabajo en equipo y manejo de conflicto se debe propender por la interacción efectiva, a partir de la confianza, la comunicación, el compromiso y la colaboración; es así como se logra reconocer un equipo exitoso con altos índices en aumento de la productividad.

3.5 NEGOCIACIÓN

Partiendo de la habilidad anterior donde mencionamos el conflicto como una situación dada por la misma interacción; debemos en este momento hablar de lo innato que es para el ser humano negociar. La negociación se da en el momento en que se decide solucionar un conflicto o simplemente se desea obtener una ganancia en aspectos personales, laborales o comerciales.

La mayor parte de las negociaciones en las que participan los directivos se realiza probablemente sobre cuestiones operativas, por ejemplo, la puesta en marcha y el control de contratos comerciales existentes (Rees & Porter, 2003, pág. 406)

William Ury citado por Arroyo 2017 define negociación en términos generales como un proceso de mutua comunicación encaminado a lograr un acuerdo con otros cuando hay algunos intereses compartidos y otros opuestos.

Esta definición se adapta perfectamente a la habilidad de negociación que debe tener el gerente comercial; puesto que tanto interna (equipo de trabajo) como externamente (clientes) constantemente se está en negociación manejando el valor de la prestación del servicio y como este satisface las necesidades del cliente.

Al interior de la organización el gerente debe manejar la comunicación asertiva con su equipo en situaciones que se necesite negociar, a fin de reconocer y entender con la escucha cuales son los conflictos que se están generando en el grupo y como resolverlos en conjunto.

La comunicación durante las negociaciones suelen ser muy frágiles... a menudo se obtiene mejores resultados si las partes se comportan con firmeza y no con agresividad (Rees & Porter, 2003, pág. 406).

La habilidad de negociar es la que permite entender e identificar la situación o problemática a la se enfrenta y a su vez como solucionarlo de la mejor manera para ambas partes. Como lo afirma Arroyo 2017 el papel de negociador es una habilidad que permite identificar posibles conflictos, los cuales se dan como resultado de una mala comunicación, diferencias en intereses o valores, opiniones divergentes.

La junta de formación directiva de los gobiernos locales citado por Rees & Porter 2003 define que los papeles directivos del futuro, se encuentran los de **negociar**... que exigen tener la virtud de lograr la paz y mantenerla entre los intereses contrapuestos, y un temperamento que maximice el acuerdo y las ventajas mutuas.

Entendiendo esto que el negociados debe tener una visión de gana-gana no tener esa idea individualista de solo ganar el y que la otra parte pierda o no logre sus objetivos. Por el contrario el gerente con la habilidad de negociar debe tener ideas competitivas que permitan el cumplimiento de sus objetivos comerciales pero atendiendo a la satisfacción de las necesidades del cliente como lo es en el caso de las empresas de servicio.

3.6 EMPODERAMIENTO

Es de resaltar que detrás de un buen desempeño y competitividad empresarial se encuentran personas gestionando labores que directa o indirectamente impactan en la productividad. “No todos los empleados de una compañía participan del proceso de producción de los bienes o servicios ofrecidos”. (marin, 2018, pág. 57). Es por esto que una de las áreas en donde mas

competitividad y diversidad de actitudes se observan es el área comercial o de ventas y además se enfoca gran parte del ingreso como ganancia y utilidades de la compañía.

Escalante & Uribe en su libro variables críticas en la gestión de costos afirma que “Sin importar el tipo de actividad económica a la que se dediquen, las empresas requieren personas que participen de los procesos de conversión de los materiales directos en la manufactura o la prestación del servicio”.

Las empresas cuentan con diversidad de personal con amplio conocimiento y habilidad las cuales se pueden explotar de cara al mejoramiento del ambiente laboral y aumento productivo cumpliendo con la misión de la compañía.

El empoderamiento es un proceso estratégico que busca una relación socios entre las organizaciones y su gente, aumentando la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente. (Arroyo Tovar, 2017, pág. 163)

Apoyando la idea anterior autores como Robbins, Decenzo y Coulter citado por Escalante & Uribe 2018 afirma que “el éxito de la mayoría de las organizaciones depende de encontrar empleados que poseen las habilidades necesarias para realizar con éxito las tareas que llevan al logro de las metas estratégicas de la empresa”.

La estrategia de empoderar al personal dentro de una organización es una habilidad que debe tener un gerente con el fin de conceder a algunas personas tareas de alta responsabilidad, que implique compromiso, dedicación, desempeño y que exija el desarrollo de habilidades encaminadas al aumento de la productividad.

Como afirma Arroyo el empoderamiento significa crear un ambiente en el cual los empleados... sientan que ellos tienen una real influencia sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad.

4. CONCLUSIONES

Después de la investigación sobre las características del servicio, la labor y logros de un gerente comercial, las habilidades características de un gerente y como estas aumentan la productividad. Se puede concluir que las habilidades gerenciales son indispensables como herramientas para el gerente, al momento de direccionar un grupo de trabajo en el área comercial de empresas de servicio, caracterizadas por sus exigencias competitivas, donde se presenta la necesidad de liderar procesos de cambio continuo y motivar en sus colaboradores el desarrollo de habilidades logrando así el cumplimiento de metas individuales y colectivas.

El gerente comercial de una empresa de servicios debe reconocer y poner en marcha sus habilidades de cara al logro de objetivos comerciales, sin dejar de lado lo humano y así enfocar la labor de su equipo de trabajo a prestar servicio con una visión de ganar-ganar dando satisfacción a las necesidades del cliente y cumplimiento de metas aumentando la productividad. Pero esto solo se logra con el ejemplo y hacer que las personas tengan un ambiente de trabajo cálido que impere el respeto, comunicación y escucha logrando así conocer más a su grupo de trabajo y las posibles dificultades y fortalezas que se presentan al momento del relacionamiento laboral y comercial. Cuando se habla del ejemplo es hacer que los empleados identifiquen al gerente como líder y con grandes habilidades que permite el acierto al momento de toma de decisiones fortaleciendo la confianza y credibilidad.

A pesar de que existen un sin número de habilidades, el pretende que una persona reúna en su acción gerencial todas las habilidades no se puede contemplar; pues la diversidad y lo complejo de lo humano abre una brecha entre las habilidades, experiencias y conductas; las cuales son las que al final de todo construyen en el ser humano esas habilidades que lo caracterizan. Es por esto que el Gerente debe interesarse por desarrollar estas habilidades y como líder de los procesos debe, a partir de las diferentes habilidades identificar cual es la adecuada en los diferentes escenarios tanto internos (grupo de trabajo) como externos (clientes).

Es un error pensar que los únicos que tiene habilidades en las empresa son los directivos o gerentes; por el contrario una labor importante del gerente es reconocer que su equipo de trabajo esta creado por personas que poseen un sin número de habilidades las cuales se deben identificar y poner en marcha; propiciando el trabajo en equipo, resolución de conflictos y el empoderamiento. Esto permitirá que el gerente cumpla con las metas comerciales y así su gestión sea productiva.

Desde la visión de alta gerencia se podría pensar que la labor de una gerente va más allá de tener los conocimientos sobre el área o proceso en el que este inmerso en una compañía; es indispensable que esta persona a partir de sus experiencias desarrolle habilidades que faciliten el direccionamiento y se haga más sencillo encaminar a sus grupo de trabajo al éxito.

5. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Arboleda Velez, G. (2014). *Proyectos- Identificacion,formulacion, evaluacion y gerencia*. Mexico: Alfaomega. Obtenido de <https://ebooks.alfaomegagrupoeditor.com/pdfreader/proyectos-identificacin-formulacin-evaluacin-y-gerencia/20>
- Arroyo Tovar, R. (2017). *habilidades gerenciales desarrollo de destrezas, competencias y actitud*.
- Beltran Jaramillo, J. M. (2005). *Indicadores de Gestion. herramientas para lograr la competitividad*. Obtenido de file:///D:/Familia%20vega%20navarro/desktop/manual_indicadores.pdf
- Chiavenato, I. (2017). *Administracion de recursos humanos . El capital humano de las organozaciones* . Mexico: MC GRAW HILL. Obtenido de www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/libro-12-administracion-de-recursos.-el-capital-humano.pdf
- Christopher Lovelock, J. W. (2015). *Marketing de servicios*. Pearson. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co:2048/onlinepdfjs/view.aspx>
- Deming, W. E. (1987). *Calidad, productividad y competitividad la salida de la crisis*. Madrid: diaz de Santos.
- Don Hellriegel, & Jackson, S. (2017). *Administracion. Un enfoque basado en competencias*. (12a). cengage. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com>
- Duarte Rodriguez , A. (8 de Abril de 2013). *HABILIDADES GERENCIALES Y SU IMPORTANCIA PARA EL ÉXITO DE UNA ORGANIZACION*. Bogota.
- Escalante Gomez, J., & Uribe Marin, R. (2017). *variables criticas en la gestion de costos*. Buenos Aires. Obtenido de <https://ebooks-alfaomegagrupoeditor-com>
- Gomez Duran , L. (28 de Abril de 2014). *Competencias y habilidades gerenciales que debe desarrollar un buen líder*. Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10654/11761>
- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo organizacional*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com>
- Hermida , J., & Sierra, R. (1989). *Desafio Empresario habilidades imprescindible para el exitoen la decada de los 90*. Buenos Aires: Macchi.
- Huerta, J. J., & Rodriguez, G. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas* . Pearson.
- Hurtado, H. (2018). *gestion*. bogota.
- marin, j. e. (2018). *variables criticas en la gestion de costos* . alfaomega.

Martin Peña, M. L., & Diaz Garrido, E. (2013). *Fundamentos de direccion de operaciones en empresas de servicios*. Madrid: ESIC .

porter, w. D. (2003). *Habilidades de Direccion* . Madrid: Thomson.

Rees, W., & Porter, C. (2003). *Habilidades de Direccion*. Madrid: Thomson.

tovar, r. a. (2017). *Habilidades Gerenciales*. Bogota: ECOE Ediciones.

uribe, j. e. (2018). variables criticas en la gestion de costo .

Weichrich, H. (1987). *Excelencia Administrativa productividad mediante administracion por objetivos*. Mexico: Limusa.

Whetten, D., & Cameron, K. (2016). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Pearson Educacion.
Obtenido de <http://www.ebooks7-24.co>