



**DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES GERENCIALES Y  
SU APLICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS**

**JORGE EMILIO JIMÉNEZ LOMBANA  
ESTUDIATE**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
CAJICÁ 2019**

# **DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES GERENCIALES Y SU APLICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS**

**Jorge Emilio Jiménez Lombana**  
**Estudiante de Administración de empresas**  
**Universidad Militar Nueva Granada**

## **RESUMEN**

El presente escrito tiene como finalidad establecer las necesidades del mercado actual en cuanto a las habilidades y competencias que debe desarrollar y fortalecer el administrador de empresas o director estratégico, ayudando al lector a comprender la medida en que estas son aplicables a la cotidianidad y como ponerlas en práctica dentro de la compañía.

Teniendo en cuenta lo anterior, se contextualiza al lector respecto al acelerado crecimiento y la globalización del entorno y como pueden influir en el éxito de las organizaciones junto con las consecuencias que estas pueden lograr en los diferentes equipos de trabajo, siendo un punto esencial el manejar aún más los trabajos en equipo y que estos se sientan más comprometidos con la causa de la organización y su visión estratégica. También se hace una breve descripción de las diferentes habilidades y actitudes que son de vital importancia para el gerente estratégico y que además en la actualidad debe aprovechar para

beneficiarse al máximo de los recursos de la empresa y a su vez proveer o anticiparse a los repentinos cambios globales permitiéndoles abrirse paso hacia la internalización o crecimiento en el mercado. Adicionalmente se hace referencia a algunas prácticas para fortalecer aquellas habilidades que no posee todo líder o que necesita reforzar para ser más efectivos.

Por último, en este escrito se detallan dos conclusiones fundamentales que los diferentes lectores, universitarios o futuros aspirantes deben considerar para la elección de su carrera universitaria y su futura inserción en el mercado laboral.

## **PALABRAS CLAVES**

Habilidades – estratégico – globalización – efectividad – competitividad – crecimiento – innovación – confianza – desarrollo – visión – objetivos – resultados – cambios – inserción laboral – recursos.

## **SUMMARY**

The purpose of this paper is to establish the needs of today's market in terms of skills and competencies to be developed and strengthened by the business manager or strategic director, helping the reader to understand the extent to which they are applicable to everyday life and how to put them into practice within the company.

Considering the above, the reader is contextualized with respect to the accelerated growth and globalization of the environment and how they can influence the success of organizations along with the consequences they can achieve in different work teams, being an essential point to manage even more teamwork and that they feel more committed to the cause of the organization and its strategic vision. There is also a brief description of the different skills and attitudes that are of vital importance to the strategic manager and that he should take advantage of at present to make the most of the company's resources while at the same time providing or anticipating sudden global changes by allowing them to make their way towards internalization or growth in the market. In addition, reference is made to some practices to strengthen those skills that not all leaders possess or that need to be reinforced in order to be more effective.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mundo de los negocios e inversiones en las diferentes organizaciones es variable y ambiguo por esta razón los líderes, gerentes y administradores de empresas necesitan organizar y dirigir sus equipos de trabajo de forma práctica, eficiente y creativamente posible en la misma medida que evoluciona el mercado global (Maldonado, 2019)<sup>1</sup>.

El desarrollo, la globalización, las innovaciones tecnológicas, las negociaciones con países extranjeros y la misma diversidad cultural, son entre otros, algunos de los movimientos emergentes que inciden directamente en las habilidades que requieren los directores y gerentes actualmente. En Colombia, los empresarios no deben ser indiferentes a la llegada de nuevas tendencias que afectan igualmente a muchos países en el mundo.

El cambio continuo del obliga a las empresas a estar atentos y analizar constantemente sus entornos para anticiparse a las diferentes variaciones y efectos que le puedan incidir en la organización como lo es la competencia, el estado, el ambiente, clientes, proveedores, tecnología y en general todo su grupo de interés donde necesariamente no solo se debe contar con las estrategias clásicas como la de planear, organizar dirigir y controlar sino que a su vez abrir paso a estrategias más definidas y certeras como de producción, motivación y capacitación de personal de acuerdo con las necesidades reales del mercado y su evolución (Madrid, 2000)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Jorge Enrique Maldonado, *Habilidades gerenciales: Visión globalizada del proceso administrativo*, primera edición, Bogotá Colombia, Editores de la u, 2019, p. 86.

<sup>2</sup> Antonio José Madrid García, *Habilidades gerenciales: análisis del estilo competencial directivo*, primera edición, Murcia España, Algama Desarrollo empresarial, 2000, pp. 35-55.

En ese sentido el entorno es global, internacional e infinito porque incluye todo lo que esta fuera de la organización y las mismas requieren necesariamente de las fuerzas que integran el entorno externo para su sostenibilidad, crecimiento y desarrollo a través de las nuevas prácticas gerenciales que se han forjado y fortalecido mediante las experiencias de los repentinos y constantes cambios en el entorno (Maldonado, 2019)<sup>3</sup>.

El éxito de una organización para el cumplimiento de metas y objetivos, en gran medida depende de la gerencia y la forma en que gestiona los recursos internos como el personal, inventarios y maquinaria, esto evaluando siempre la efectividad de los diferentes procesos productivos y controles de calidad (Bonifaz, 2012)<sup>4</sup>. Las destrezas y habilidades que posee un gerente o director de una organización son de vital importancia para asegurar el éxito en la compañía y tal importancia inicia en la responsabilidad con la que asume las diferentes funciones y donde ejerce el uso racional de los recursos con los que cuenta la organización (Bonifaz, 2012)<sup>5</sup>.

Hoy en día se hace necesario que el nivel estratégico en cabeza del gerente realice inversión en los procesos de formación y de entrenamiento de su personal ya que es importante que se busquen formas de optimizar el tiempo gerencial delegando actividades de menor importancia para enfocarse en la búsqueda y desarrollo de nuevas competencias y oportunidades de negocio. Esta búsqueda se debe realizar mediante relaciones de colaboración con sus trabajadores logrando así ser más competitivo e innovador, generando valor agregado a la organización y vinculando posibles aliados (Bonifaz, 2012)<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> Jorge Enrique Maldonado, *Habilidades gerenciales: Visión globalizada del proceso administrativo*, primera edición, Bogotá Colombia, Editores de la u, 2019, p. 86.

<sup>4</sup> Cleopatra de Jesús Bonifaz Villar, *Desarrollo de habilidades directivas*, única edición, México, Red tercer milenio, 2012, p. 3.

<sup>5</sup> Cf. supra.

<sup>6</sup> Cf. supra.

Para que se dé la cooperación entre los colaboradores y sus jefes, el gerente o director debe construir confianza con su equipo de trabajo evitando una posibilidad de generación de conflicto. Dentro de una organización actual, el modelo jerárquico tradicional de mando y control son completamente anticuados por lo anterior, es importante que el gerente comprenda como dirigir el personal sin importar su cargo en la organización y de esta manera fortalecer el compromiso y responsabilidad de cada área (Maldonado, 2019)<sup>7</sup>.

Para un gerente se hace necesario estructurar equipos de trabajo competitivos, usufructuando la experiencia, habilidades y conocimientos del personal estratégico en la empresa para el cumplimiento de objetivos y brindar la correspondiente retroalimentación al equipo (Madrid, 2000)<sup>8</sup>. Es importante como directores tener el carisma y la sensibilidad para dar manejo a los asuntos culturales y motivacionales de los trabajadores, es aquí donde la empatía moderada fortalece un equipo de trabajo.

## **ARGUMENTOS**

Cuando el funcionamiento de una organización es el mismo y donde se crean hábitos o costumbres de trabajo, la organización se vuelve rutinaria haciéndola monótona e improductiva, mientras que si el director o gerente proyecta su organización con un enfoque sistémico y da importancia no solo al cumplimiento de metas sino también al logro eficiente de esas metas en compañía de un equipo de trabajo, se vincula a los colaboradores en el proceso y se da el reconocimiento necesario el trabajador motivándolo a que consiga un alto rendimiento el mismo

---

<sup>7</sup> Jorge Enrique Maldonado, *Habilidades gerenciales: Visión globalizada del proceso administrativo*, primera edición, Bogotá Colombia, Editores de la u, 2019, p. 86.

<sup>8</sup> Antonio José Madrid García, *Habilidades gerenciales: análisis del estilo competencial directivo*, primera edición, Murcia España, Algama Desarrollo empresarial, 2000, pp. 35-55.

sentirá mayor compromiso con la organización y se crearan ambientes de trabajo más cálidos y productivos.

Por otra parte, la búsqueda de carreras universitarias por parte de los futuros estudiantes no se trata simplemente de lo que a cada alumno podría llamarle su atención, sino que a su vez debe considerar las necesidades de cada país o región donde se encuentre, para así poder tener una posible “inserción laboral adecuada”, sin embargo, esto no se aplica a la actualidad ya que hoy en día existe una gran demanda en ciertas carreras y poca oferta laboral de las mismas o por el contrario muy poca demanda de algunas carreras y una gran oferta laboral (Whetten & Cameron, 2011)<sup>9</sup>.

También la mala elección de las diferentes profesiones por parte de los futuros estudiantes no genera mejores oportunidades laborales y por el contrario se crea una competencia donde además de contar con los conocimientos técnicos, el futuro aspirante a la vacante deberá poseer casi que sin la practica o experiencia diversas habilidades gerenciales para la aplicación correcta de sus conocimientos.

Por esta razón el estado ha creado un consenso general que tiene por objetivo el consultar las necesidades del desarrollo regional enfocándose en la formación técnica y tecnológica, tal como se evidencia en el plan visión Colombia 2019; siendo este uno de los principales proyectos del estado (Whetten & Cameron, 2011)<sup>10</sup>.

En contraposición el señor Galo Burbano, director de la Asociación Colombiana de Universidades (Ascún), establece que se debe formar cada profesional al más alto nivel posible

---

<sup>9</sup> David Whetten & Kim Cameron, *Desarrollo de habilidades directiva*, octava edición, México, Pearson educación, 2011, p. 326

<sup>10</sup> Cf. supra.

en este caso maestrías y doctorados, más no necesariamente solo enfocar la educación del país en formaciones técnicas y tecnológicas (Whetten & Cameron, 2011)<sup>11</sup>.

Es así como en los últimos años la globalización ha jugado un papel importante en los riesgos profesionales que pueden llegar a surgir en el ámbito empresarial, por lo cual el país debe responder a estos con profesionales altamente calificados (Reza & Reza, 1993)<sup>12</sup>.

Los profesionales en el país cada vez requieren de un amplio conocimiento no solo sobre su carrera *per se*, sino a su vez sobre manejo del personal a cargo y como pueden incluir y mejorar la calidad laboral de su entorno y de sus actividades diarias, junto con las mejoras en habilidades y capacidades de su equipo de trabajo.

Al hablar de administración empresarial se debe mencionar el desarrollo y crecimiento empresarial dentro del país y como este genera un aumento económico y social junto con una gran competitividad profesional (Reza & Reza, 1993)<sup>13</sup>. Es por esto que debe mencionarse cada uno de los pilares y habilidades que como administrador debe ir perfeccionándose y forjándose para ser un profesional que no solo supla las necesidades que se presenten sino a su vez genere y proponga alternativas adecuadas, innovadoras y que en el transcurso del tiempo no se conviertan en herramientas obsoletas.

---

<sup>11</sup> David Whetten & Kim Cameron, *Desarrollo de habilidades directiva*, octava edición, México, Pearson educación, 2011, p. 326

<sup>12</sup> Jesús Reza Trosino & Carlos Reza Trosino, *El empresario hábil 1: habilidades gerenciales*, primera edición, México, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V., 1993, p. 125.

<sup>13</sup> Cf. supra.



El trabajo en equipo y colaboración entre cada uno de los empleados dentro de la organización hacen que esta no solo logre sus objetivos, sino que también sea una de las más competitivas y con alta calidad dentro de sus procesos, productos y/o servicios prestados dentro de esta.

Un gerente debe conocer muy bien las habilidades de cada uno de sus empleados y junto este formar un equipo de trabajo de calidad, dando lugar al mejoramiento de posibles procesos o situaciones que generen malestar en la organización (Reza & Reza, 1993)<sup>14</sup>., a su vez debe conocer muy bien el mercado al que guiará el producto y/o servicio que prestará, estas dos herramientas y habilidades del manejo de la organización a cargo (talento humano y conocimiento de mercado) forjarán la base de crecimiento y mejora continua dentro de sus procesos y su ámbito laboral..

Por esto para que una organización en la actualidad sea eficiente, innovadora y mucho más productiva debe su líder poseer habilidades emocionales, comunicativas, de relacionamiento, objetividad, desarrollo del personal y de gestión.

### **Habilidades de Inteligencia emocional**

Daniel Goleman, pionero en el estudio de la inteligencia emocional la define como *“la habilidad de manejarnos a nosotros mismos y nuestras relaciones con eficacia”* mantener el control de instintos y sentimientos en la vida profesional sin permitir que los mismos afecten las relaciones interpersonales (Arroyo, 2012)<sup>15</sup>., en esta categoría se ubican habilidades como:

---

<sup>14</sup> Jesús Reza Trosino & Carlos Reza Trosino, *El empresario hábil 1: habilidades gerenciales*, primera edición, México, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V., 1993, p. 125.

<sup>15</sup> Ruth Arroyo Tovar, *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*, primera edición, Bogotá Colombia, Ecoe editores, 2012, pp. 73.

- ✓ **Autoconciencia:** Aptitud de examinar lo que ocurre en el ámbito mental, corporal y emocional. La plena atención sin críticas y la compasión hacia los demás ayudan a desarrollar la autoconciencia (Arroyo, 2012)<sup>16</sup>.
- ✓ **Gestión de las emociones:** Es la capacidad de guiar adecuadamente las emociones sin dejar que las mismas afecten la razón con llevando a una mala actuación exagerando la situación, ocasionando supuestos que no existen. La meditación es un gran ejercicio para contralar nuestras emociones más complicadas como la ira, la frustración miedos y tristezas (Arroyo, 2012)<sup>17</sup>.
- ✓ **Manejo de conflictos:** Con esta habilidad lo que se busca es descubrir puntos de común, estableciendo un conceso entre los integrantes de la organización, es importante tener consideración y no generar supuestos o pensamientos errados de una situación, resulta más productivo indagar por qué se presenta dicha situación y como se puede mitigar su impacto en la compañía (Arroyo, 2012)<sup>18</sup>.

**Habilidades de comunicación** Comunicarse de forma directa, clara y concretamente establecen la calidad de las relaciones con los demás. Si lo que se busca es que el mensaje que se pretende transmitir sea bien recibido se deberá hacer de forma asertiva, respetuosa, amable y empática con todos los trabajadores. Para que la organización sea más productiva es importante usar un lenguaje apreciativo apoyado por el lenguaje no verbal con todas las personas como un saludo de

---

<sup>16</sup> Ruth Arroyo Tovar, *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*, primera edición, Bogotá Colombia, Ecoe editores, 2012, pp. 97.

<sup>17</sup> Ruth Arroyo Tovar, *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*, primera edición, Bogotá Colombia, Ecoe editores, 2012, pp. 119.

<sup>18</sup> Ruth Arroyo Tovar, *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*, primera edición, Bogotá Colombia, Ecoe editores, 2012, pp. 143.

mano, una sonrisa un abrazo o una palmada en la espalda genera empatía a la hora de transmitir el mensaje (Bonifaz, 2012)<sup>19</sup>.

- ✓ **Escucha activa:** Para desarrollar la habilidad de la escucha activa es vital atender a la persona que se está comunicando, no realizar otras actividades que generen pérdida de atención y no interrumpir su relato. Posteriormente se hará una retroalimentación si hay lugar a esta (Whetten & Cameron, 2011)<sup>20</sup>.

**Habilidades de relacionamiento** Construir relaciones es muy importante en la organización demostrar interés y apoyarlos en sus desafíos u objetivos, darse la oportunidad de conocer a los demás más allá de lo laboral. Con estas habilidades se pretende la búsqueda de la unidad y aprendizaje antes que los castigos generando confianza hacia sus jefes (Arroyo, 2012)<sup>21</sup>.

Cuando se establece un vínculo de confianza en una organización se crea también un ambiente de colaboración y respeto con el equipo de trabajo (Arroyo, 2012)<sup>22</sup>.

**Habilidades de logro de resultados** Mantener una actitud positiva dentro de la organización y a cada uno de los integrantes de esta genera confianza y una visión positiva para lograr cada objetivo propuesto individual y organizacionalmente; generando inspiración para crear, compartir y lograr cada una de las metas propuestas se hagan de esa visión una realidad. Es

---

<sup>19</sup> Cleopatra de Jesús Bonifaz Villar, *Desarrollo de habilidades directivas*, única edición, México, Red tercer milenio, 2012, p. 23.

<sup>20</sup> David Whetten & Kim Cameron, *Desarrollo de habilidades directiva*, octava edición, México, Pearson educación, 2011, p. 373

<sup>21</sup> Ruth Arroyo Tovar, *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*, primera edición, Bogotá Colombia, Ecoe editores, 2012, pp. 175.

<sup>22</sup> Ruth Arroyo Tovar, *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*, primera edición, Bogotá Colombia, Ecoe editores, 2012, pp. 185.

inspirar y movilizar a las personas para que alcancen metas y produzcan resultados deseados. El logro de resultados es tu capacidad para crear y compartir una visión inspiradora que contribuya al alcance de metas (Arroyo, 2012)<sup>23</sup>.

- ✓ **Pensamiento visionario** El liderazgo comienza con una visión que dé lugar a lo que se quiere llegar desde la perspectiva individual, en equipo y finalmente a gran escala dentro de la organización teniendo presente el para qué y por qué quiero llegar a lograrlos (objetivos y metas) con un propósito claro, adecuado teniendo siempre como dirección principal a donde se está actualmente y a donde se quiere llegar (Reza & Reza, 1993)<sup>24</sup>.

La planificación es de vital importancia para llegar a cumplir con cada meta propuesta, un gerente tiene la habilidad de planificar y pensar de forma estratégica teniendo en cuenta todo lo que compone su entorno para llegar a la manera más factible, eficiente y eficaz a la hora de resolver cada situación que puede afectar negativamente la obtención de esta meta u objetivo (Reza & Reza, 1993)<sup>25</sup>.

La planificación involucra el tener muy claro el alcance, las acciones y las nuevas estructuras que se deberán promover para la ejecución de nuevos objetivos.

- ✓ **Alcance de metas** la responsabilidad por las acciones dentro de la organización y en la vida personal genera mayor compromiso, responsabilidad y creencia en el potencial, habilidad y capacidad que cada individuo puede ofrecer dentro de la organización (Reza

---

<sup>23</sup> Ruth Arroyo Tovar, *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*, primera edición, Bogotá Colombia, Ecoe editores, 2012, pp. 243.

<sup>24</sup> Jesús Reza Trosino & Carlos Reza Trosino, *El empresario hábil 1: habilidades gerenciales*, primera edición, México, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V., 1993, p. 125.

<sup>25</sup> Cf. supra.

& Reza, 1993)<sup>26</sup>.; esto hace que como trabajador eficiente se tome riesgos para potencializar y mejorar tu actividad dentro de la misma, manteniendo la dirección al alcance de los resultados deseados teniendo en cuenta las necesidades y prioridades que la organización posee, obteniendo así resultados diferentes y asertivos para alcanzar las metas propuestas (Reza & Reza, 1993)<sup>27</sup>.

**Habilidades de desarrollo de otros** El liderazgo implica demostrar lo que se es capaz como ser humano, es decir, sacar a la luz las habilidades que se poseen para mejorar el equipo de trabajo al que se es partidario, generando a los demás miembros motivación, compromiso y maximización de esfuerzos, facilitando el desarrollo y aprendizaje dentro del equipo, a su vez estableciendo el trabajo colaborativo y mayor unificación dentro del mismo, generando una retroalimentación cuando se encuentren falencias (Whetten & Cameron, 2011)<sup>28</sup>.

- ✓ **Delegar** la delegación de actividades permite el reconocimiento de fortalezas aumentando el nivel de responsabilidad de los colaboradores. Cuando se confía en la capacidad del colaborador se genera empoderamiento, optimización de tiempo gerencial en aquello que genera más valor o requiere de un mayor nivel de responsabilidad. Cuando se delega se permite tener confianza en las decisiones que el colaborador tomará siendo consciente de las consecuencias a que haya lugar (Whetten & Cameron, 2011)<sup>29</sup>.
- ✓ **Colaborar y trabajar en equipo** Dentro de la organización, el trabajo en equipo es fundamental, para tener un equipo proactivo se debe incentivar a trabajar y colaborar con

---

<sup>26</sup> Jesús Reza Trosino & Carlos Reza Trosino, *El empresario hábil 1: habilidades gerenciales*, primera edición, México, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V., 1993, p. 125.

<sup>27</sup> Cf. supra.

<sup>28</sup> David Whetten & Kim Cameron, *Desarrollo de habilidades directiva*, octava edición, México, Pearson educación, 2011, p. 443.

<sup>29</sup> Cf. supra.

cada uno de sus compañeros, siendo coordinados y guiados para lograr un objetivo común creando sinergias, una visión inspiradora, promoviendo un equipo de alto desempeño (Whetten & Cameron, 2011)<sup>30</sup>.

**Habilidades de gestión** Estas habilidades están enfocadas a la dirección y gerencia de la organización a la capacidad de respuestas a las crisis y los repentinos cambios y en general a todo lo que conlleva la administración de una organización (Whetten & Cameron, 2011)<sup>31</sup>.

- ✓ **Adaptabilidad e innovación:** Para desarrollar esta habilidad es necesario tomar riesgos prever los cambios y dar rápida respuesta a los mismos. Se hace importante innovar buscar nuevos caminos o enfoques que ofrezcan nuevos horizontes y mejoras a la organización (Whetten & Cameron, 2011)<sup>32</sup>.
- ✓ **Toma de decisiones** La toma de decisiones oportunas eficientes sin importar el nivel de complejidad aseguran el éxito de una compañía, se requiere considerar todo el entorno y al mismo tiempo confiar en la intuición confiando en sí mismo arriesgándose a pesar de la incertidumbre asumiendo siempre las consecuencias de sus actos (Maldonado, 2019)<sup>33</sup>.

---

<sup>30</sup> David Whetten & Kim Cameron, *Desarrollo de habilidades directiva*, octava edición, México, Pearson educación, 2011, p. 443.

<sup>31</sup> David Whetten & Kim Cameron, *Desarrollo de habilidades directiva*, octava edición, México, Pearson educación, 2011, p. 489.

<sup>32</sup> Cf. supra.

<sup>33</sup> Jorge Enrique Maldonado, *Habilidades gerenciales: Visión globalizada del proceso administrativo*, primera edición, Bogotá Colombia, Editores de la u, 2019, p. 86.

## CONCLUSIONES

Se evidenció como el creciente auge de la globalización en los mercados exige una gran demanda profesional que sean comprometidos con la organización y con sus objetivos, además de que las empresas de hoy en día indiscutiblemente deben apostar y adoptar una visión colaborativa y participativa con todos los integrantes de la misma. El rol del gerente o director de cualquier organización debe ser el de una persona íntegra que aplique sus conocimientos técnicos y académicos, pero que a su vez aplique estrategias modernas de producción.

Lo que se espera de los gerentes en esta nueva era de crecimiento, de expansión y gran competitividad es que potencialicen las capacidades que como profesionales en administración adquieren y que a su vez sirvan de ejemplo y guía para generar cambio además de potencializar de igual manera las habilidades de los colaboradores de la organización, reconociendo sus fortalezas y desarrollándolas aún más, así mismo observando y retroalimentando sus debilidades, lo que se busca en cada compañía es lograr esa efectividad que los dirija al éxito y logro de sus objetivos organizacionales. Es necesario dejar atrás la rutina y generar cambios en las personas; motivando, comprendiendo y estableciendo vínculos de relaciones más allá de lo laboral. El gerente debe confiar en su equipo y ganarse su confianza debe ser un inspirador y no una figura de autoridad o jerarquía que genere miedo o inseguridad, es por esto que dentro de este escrito el lector descubre, y analiza algunos argumentos y actividades claves que permitirán el crecimiento profesional y personal en nuestras organizaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*.

Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Bonifaz, C. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Red tercer milenio.

Madrid, A. (2000). *Habilidades gerenciales: análisis del estilo competencial directivo*. Murcia,

España: Algama Desarrollo empresarial.

Maldonado, J. (2019). *Habilidades gerenciales: Visión globalizada del proceso administrativo*.

Bogotá, Colombia: Editores de la u.

Reza, J. & Reza, C. (1993). *El empresario hábil 1: habilidades gerenciales*. México: Ediciones

Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson

educación.