



Aseorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 722398475

RFC: ATII20618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

Año: VII

Número: Edición Especial

Artículo no.:58

Período: Febrero, 2020.

TÍTULO: Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional.

AUTORES:

1. Máster. Lisenia Karina Baque Villanueva.
2. Máster. Karen Clemencia Triviño Vera.
3. PhD. Danilo Augusto Viteri Intriago.

RESUMEN: Las organizaciones son parte fundamental del crecimiento de un país, clasificadas en privados y públicos con fines o sin fines de lucro, todo esto es posible, ya que dentro de la organización existe un recurso importante: el talento humano, dispuesto a contribuir con todo su conocimiento técnico y de competencias hacia la institución que le está dando la oportunidad de crecer personalmente y profesionalmente, de acuerdo a un modelo de estrategia organizacional que esta dictaminado por un Gobierno Corporativo que a su vez eligen a una persona que es Chief Exejutive Officer (CEO), o líder, el mismo que comandará y dirigirá la estrategia organizacional hacia los objetivos planteados por la organización, valiéndose de una alta aplicabilidad de habilidades gerenciales.

PALABRAS CLAVES: talento humano, estrategia organizacional, liderazgo, habilidades gerenciales.

TITLE: Management skills as an ally of the leader to execute the organizational strategy.

AUTHORS:

1. Máster. Lisenia Karina Baque Villanueva.
2. Máster. Karen Clemencia Triviño Vera.
3. PhD. Danilo Augusto Viteri Intriago.

ABSTRACT: Organizations are a fundamental part of the growth of a country, classified as private and public for nonprofit purposes, all this is possible, since within the organization there is an important resource: human talent, willing to contribute with all its technical and skills knowledge towards the institution that is giving you the opportunity to grow personally and professionally, according to an organizational strategy model that is dictated by a Corporate Government that in turn choose a person who is Chief Executive Officer (CEO), or leader, who will command and direct the organizational strategy towards the objectives set by the organization, using a high applicability of managerial skills.

KEY WORDS: Human Talent; Organizational Strategy; leadership; management skills.

INTRODUCCIÓN.

Las organizaciones son el pilar fundamental de una economía; por tanto, deben estar bien estructurados en diferentes aristas, como es contar con todos los recursos indispensables para dinamizar las operaciones de la Empresa; cabe destacar, que cuentan con un recurso único, como es el capital humano, capaz de dar movimiento y procesamiento a todas las ideas generadas por los puestos estratégicos que deben velar y alinearse con la misión y visión de la organización, siendo así que quienes implementan la estrategia deben ser muy acertados, debido a que la táctica es poner en marcha toda idea creada.

En la empresa existirá el líder quien será el encargado de administrar, dirigir y controlar todos los recursos puestos a su disposición; el líder debe cumplir con características específicas como es el que tenga el conocimiento, habilidades y el know-how necesario para poder adecuarse a lo que requiere la empresa, y sobre todo tener una visión y capacidad de hacer negocios bastante extraordinaria; es decir, dentro de un bosque no solo ver el árbol sino todo el bosque completo, para que de esta forma tener claro por dónde partir a tomar decisiones que beneficien a la empresa, siendo así que la gestión estratégica de recursos humanos se entendería como el conjunto de decisiones y acción directivas en el ámbito organizacional que influyen en los seres humanos.

Todo líder que administre una organización debe tener la capacidad necesaria para seguir aprendiendo y mejorando sus habilidades gerenciales, ya que es la incidencia directa que tiene el liderazgo como variable de la planificación y dirección estratégica, debido a constantes cambios, existe evoluciones en las direcciones y no puede ser la excepción los estilos de liderazgo de pasar del gerente clásico al líder.

Dentro de las organizaciones existen líneas de supervisión que solo se dedican a ver los resultados que generan sus colaboradores y no se preocupan por generar empatía; es decir, preocuparse por las personas para generar mejores resultados, donde la gente tiene que estar capacitada para rendir mejor en el trabajo, es aquí donde se despierta el verdadero poder que tiene un líder para marcar la diferencia en su ejecución de la estrategia, con modelos adaptables en beneficio de todos.

DESARROLLO.

Liderazgo.

García (como se citó en Sosa & Valverde, 2015) define al liderazgo como “las acciones que una persona realiza para dinamizar, apoyar o animar a otras para perseguir un proyecto común de cambio y mejora de la institución o la organización”.

Liderazgo es la capacidad de influir, motivar y permitir que otras personas contribuyan a la eficacia y éxito de la empresa que son miembros; los líderes de hoy son más exigidos que antes, por tener la competencia más elevada, debido a que los negocios son más rápidos, y sobre todo, que trabajamos con personas, siendo ese el tema a desarrollar, visto en las habilidades en relaciones humanas. Para tener éxito, los líderes deben de saber comunicar ideas, extrapolar el talento que tienen los colaboradores, motivar a los empleados, y sobre todo, tener creatividad en la organización.

Ser un gerente ordinario ya no es suficiente para administrar bien una empresa, ahora es necesario tener el don para ayudar a los demás a desarrollar su máximo potencial siempre viendo hacia el futuro y conectando las necesidades del mercado con los objetivos de la institución, por ende, es necesario la generación de equipos de alto rendimiento, para poder tener resultados extraordinarios.

Los líderes deben tener 7 competencias innatas para poder contribuir de mejor manera a la ejecución de la estrategia, como menciona Leadership (1991), estas son: la inteligencia emocional, la integridad, el impulso, la motivación de liderazgo, la confianza en sí mismo, la inteligencia, y el conocimiento del negocio.

Saber cuáles son las competencias que requiere la organización, y sobre todo, para los mandos medios y altos, es muy importante debido a que la contratación de personal se tratara de buscar a los mas idoneos. Con esto de que un líder debe tener o reunir estas competencias, no significa que eso basta para ser el mejor gúru en dirección, mas bien lo que es válido es la forma como las aplica en el mundo real de la dirección; es ahí donde se pone a prueba un verdadero líder.

El CEO es líder que según Ekos (2013) debe guiar a una empresa en el presente y hacia el futuro, no se trata de cualquier cargo operativo, las características del CEO es que deben intervenir oportunamente, tener creación, que permitan desplazarse por el mundo de los negocios, facilitando grandes cambios que se dan en estructura de la organización.

De alguna manera, todos somos líderes, debido a que en algún momento de nuestras vidas sí hemos influido en algunas personas desde cualquier tema, lo importante aquí es que el conocimiento técnico no basta para poder ser excelente, sino más bien debe complementarse con las emociones que mantenemos todos los seres humanos, esto puede llamarse: la ira, la alegría, la tristeza, etc.

Para poder tener un estado óptimo, necesitamos entender cómo uno se lidera así mismo, ya sea con autoconciencia, autogestión, y autorregulación emocional; si no estamos conscientes de la experiencia, no podemos transmitir a los demás; es decir, si estamos fuera de control y no somos auto disciplinados, no somos capaces de ayudar a los demás.

Los grupos de trabajo en las empresas deben estar organizados y coordinados para poder desempeñar las funciones en un clima de trabajo satisfactorio que permita la obtención de objetivos de manera conjunta; es decir, ir más allá de solo querer cumplir algo para generar créditos, va en función de las grandes mayorías donde pueden verse resultados políticos, sociales, emocionales, económicos (Mendoza, Izquierdo, & Baque, 2019).

En esto de liderazgo hay mucho material para estudiar, siendo una de las principales funciones desarrollar las habilidades de sus empleados, sus competencias y su grado de compromiso hacia las actividades asignadas; además, es necesario conocer las características del dirigente, el cual debe ser capaz de motivar a los demás en forma intrínseca y extrínseca (Mendoza, Izquierdo, & Baque, 2019).

La empatía es parte esencial de un líder, según Diaz (2010), debe estar presente en todas las personas para poder hacer que el resto de personas se sientan bien, es así que tenemos 3 tipos de empatías:

La cognitiva: entiendo tu punto de vista; es decir, comunicarse bien.

La Emocional: siento como tú, voy a tratar de que te sientas mejor.

La preocupación empática: siento tu necesidad y te ayudo sin interés alguno.

La inteligencia emocional exige la atención como un prerrequisito: prestar atención dentro de nosotros mismos nos lleva a tener autoconciencia, y prestar atención a los demás, desarrolla empatía (Christensen, 2013).

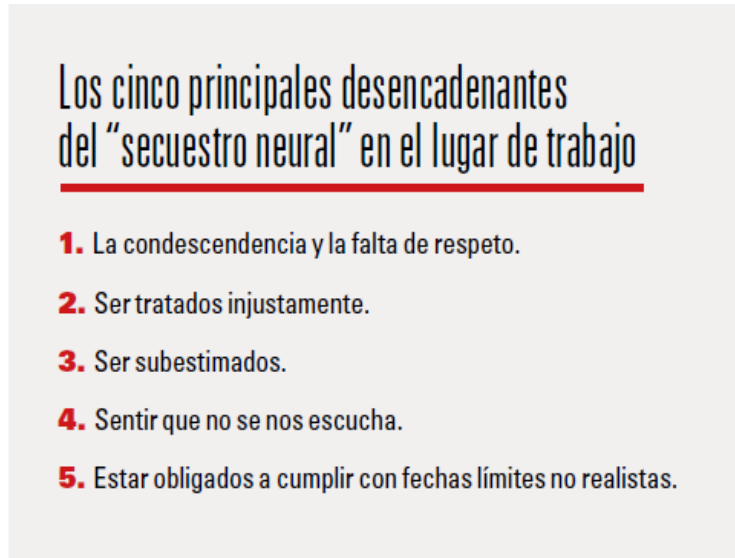


Figura 1. Secuestro neural.

Ejecución de la estrategia.

Cuando el gobierno corporativo de cada organización genera el plan estratégico para los 2 o 4 años, este viene marcado bajo metas a alcanzar, y es donde se generan las estrategias por parte del CEO de la organización para poder alcanzar lo que requiere la organización, y según Capron & Mitchell (2006), las estrategias mas brillantes del mundo no servirán de nada si no son aplicadas de la forma correcta; esto quiere decir, que todo lo que es literatura tiene que aplicarse de la forma mas adecuada, es aquí donde el líder tiene que tener todas las habilidades necesarias para poder sobresalir, y tambien competencias apegadas como es la orientación al logro, el trabajo en equipo, el liderazgo, y sobre todo, una calidad humana capaz de poder utilizar las técnicas que son de actualidad como es el coaching y la PNL, que son de mucha ayuda, ya que el ser humano se identifica con las emociones.

Habilidades gerenciales un instrumento primordial para el fortalecimiento organizacional.

Aguilera & Marchant (2005) definen que la organización en todo momento necesita gerentes que posean destrezas y habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente que estimula el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, oriente al funcionario hacia los resultados, y por ende, al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos.

El enriquecimiento del trabajo suele estar asociado al desempeño de un gerente, ya que es él quien está en la parte superior de la estructura organizacional; donde la supervivencia de la organización depende de su habilidad, teniendo que tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones, recursos en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas, como también de la satisfacción del personal como ser humano que es.

Los gerentes tienen la autoridad y la responsabilidad de elaborar productos seguros e inseguros, de buscar la guerra o la paz, de construir o destruir ciudades, de limpiar o contaminar el ambiente. Ellos establecen las condiciones en las cuales se proporcionan trabajos, ingresos, estilos de vida, productos, servicios, protección, asistencia médica y conocimiento.

Según Milenio (2015), existen tres grandes grupos de “habilidades gerenciales”, que debe dominar un gerente para ser exitoso:

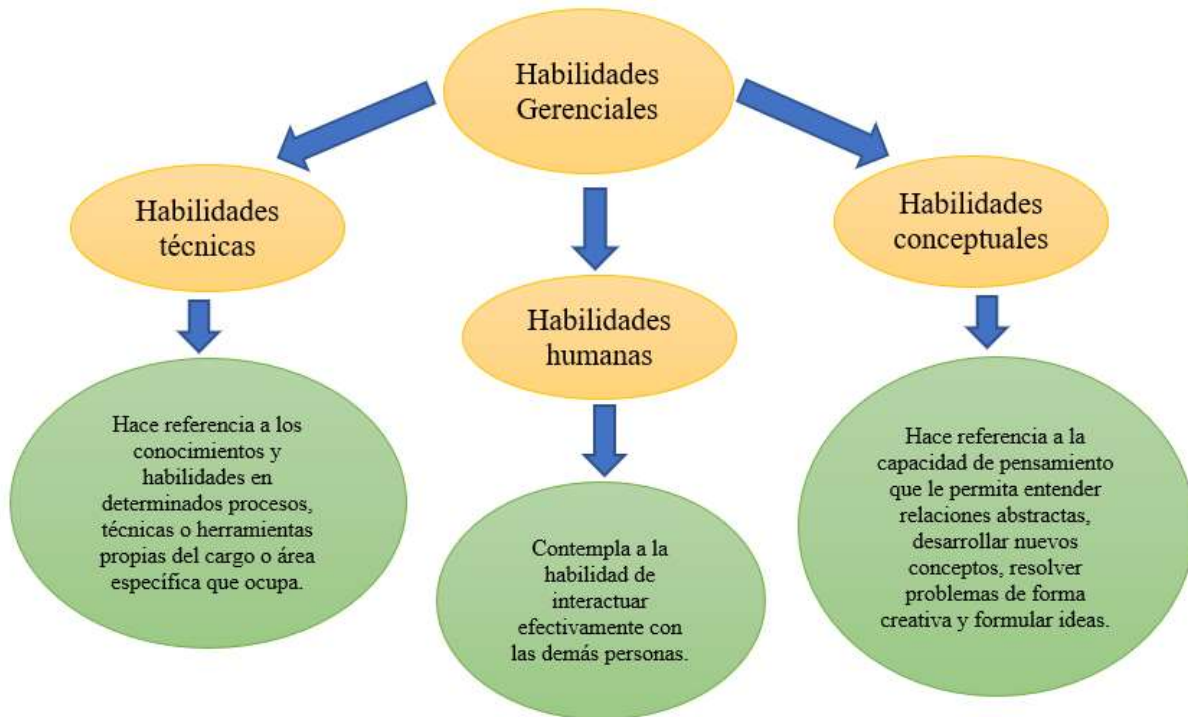


Figura 2. Habilidades gerenciales. Fuente: Milenio (2015).

Las habilidades gerenciales significan tener responsabilidades, porque sus fines deben reflejar las necesidades objetivas de la empresa, y hay que comprometerse con ellas en un acto positivo de asentamiento, se deben conocer y comprender las metas finales de la empresa, lo que se espera del óptimo desarrollo de las habilidades gerenciales y del por qué de las mismas, así como con qué patrón se lo medirá y cómo.

Whetten y Cameron, como se citó en Reyes, 2016, mencionan que el desarrollo de habilidades gerenciales es determinante para el éxito de la organización, las destrezas directivas son como un vehículo a través del cual la estrategia y la práctica de herramientas administrativas llegan a conseguir el resultado esperado. Un gerente eficaz está formado por tres componentes básicos: el saber hacer, que se refiere a los conocimientos adquiridos a través de la formación; el querer hacer, que involucra factores emocionales y motivacionales, y por último, el poder hacer, que hace referencia a la posición en la que se encuentra dentro de la estructura organizacional. Estos componentes conducen sin duda

alguna a asegurar la mejor contribución de los directivos a los resultados esperados por la organización; es aquí donde los gerentes tienen que tener la capacidad de obtener lo mejor de los trabajadores, por lo que se hace cada día más imprescindible que todos los gerentes sean eficaces y estén dispuestos a asumir los desafíos del desarrollo organizacional.

Métodos.

En la investigación se realizó un estudio de campo, descriptivo, no experimental; la población objeto de estudio estuvo compuesta por ocho directivos de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, Extensión Quevedo, entre ellos directores, coordinador académico, coordinadores de área y de carrera, a los cuales se les aplicó la encuesta como instrumento de recolección de datos. La exploración permitió conocer de qué forma las habilidades gerenciales mejoran los procesos de las actividades de la institución, para proponer estrategias que permitan optimizar su desarrollo.

Resultados.

A continuación, se muestra el análisis de la encuesta realizada a los directivos de la Universidad Regional Autónoma de los Andes – Quevedo:

Tabla 1: Habilidades Gerenciales.

| N° | Pregunta | | Siempre | Casi siempre | A veces | Casi nunca | Nunca | Total |
|----|---|--------------|---------|--------------|---------|------------|-------|-------|
| 1 | Comprueba que se alcancen los objetivos del equipo de trabajo. | Total | 5 | 3 | | | | 8 |
| | | % | 62% | 38% | | | | 100% |
| 2 | Instaura un entorno de responsabilidad en el grupo de personas que dirige | Total | 7 | 1 | | | | 8 |
| | | % | 87% | 13% | | | | 100% |
| 3 | Cree que su capacidad de liderazgo es idónea | Total | 5 | 3 | | | | 8 |
| | | % | 62% | 38% | | | | 100% |
| 4 | Expresa agrado a las ideas de sus colaboradores, aunque no esté conforme con ellos | Total | 4 | 4 | | | | 8 |
| | | % | 50% | 50% | | | | 100% |
| 5 | Posibilita la oportunidad que los miembros del equipo tomen decisiones en conjunto. | Total | 7 | 1 | | | | 8 |
| | | % | 87% | 13% | | | | 100% |
| 6 | Cuando hay dificultades, pide a otros individuos que lo ayuden a plantear soluciones. | Total | 6 | 2 | | | | 8 |
| | | % | 75% | 25% | | | | 100% |
| 7 | Logra mantener la armonía en el equipo al cual dirige. | Total | 6 | 2 | | | | 8 |
| | | % | 75% | 25% | | | | 100% |

| | | | | | | | | |
|----|---|--------------|------|-----|-----|--|--------------|----------|
| 8 | Tiene conocimiento de las actividades que debe realizar cada funcionario. | Total | 6 | 2 | | | 8 | |
| | | % | 75% | 25% | | | 100% | |
| 9 | Evita contrariarse ante los comentarios de sus colaboradores. | Total | 3 | 5 | | | 8 | |
| | | % | 38% | 62% | | | 100% | |
| 10 | Busca conciliación ante un conflicto. | Total | 7 | 1 | | | 8 | |
| | | % | 87% | 13% | | | 100% | |
| 11 | La organización diligentemente distribuye información al equipo de trabajo. | Total | 5 | 2 | 1 | | 8 | |
| | | % | 62% | 25% | 13% | | 100% | |
| 12 | La empresa permite la participación de todos en las actividades que se requieren. | Total | 5 | 3 | | | 8 | |
| | | % | 62% | 38% | | | 100% | |
| 13 | El equipo de trabajo distingue la confianza que la empresa tiene hacia ellos. | Total | 5 | 3 | | | 8 | |
| | | % | 62% | 38% | | | 100% | |
| 14 | Mantiene una buena relación con los colaboradores. | Total | 8 | | | | 8 | |
| | | % | 100% | | | | 100% | |
| 15 | Logra cambiar la dirección del equipo al cual dirige. | Total | 4 | 4 | | | 8 | |
| | | % | 50% | 50% | | | 100% | |
| 16 | Se incentiva a los colaboradores cuando alcanzan sus objetivos. | Total | 2 | 5 | 1 | | 8 | |
| | | % | 25% | 62% | 13% | | 100% | |
| 17 | La organización instruye a sus colaboradores | Total | 6 | 2 | | | 8 | |
| | | % | 75% | 25% | | | 100% | |
| 18 | El equipo siente que en su desempeño es tratado con equidad y justicia | Total | 3 | 5 | | | 8 | |
| | | % | 38% | 62% | | | 100% | |
| 19 | Que habilidades considera que debe tener un dirigente efectivo: | | | | | | Total | % |
| | Destrezas conceptuales | | | | | | 8 | 100% |
| | Creatividad | | | | | | 8 | 100% |
| | Motivación | | | | | | 8 | 100% |
| | Manejo de tecnología | | | | | | 8 | 100% |
| | Liderazgo | | | | | | 8 | 100% |
| | Trabajo en equipo | | | | | | 8 | 100% |
| | Buena comunicación | | | | | | 8 | 100% |

Discusión.

A continuación, se realiza un análisis de los principales indicadores de habilidades gerenciales.

En la Universidad Regional Autónoma de los Andes – Quevedo se muestra que el 62% de los directivos siempre comprueban que se cumplan los objetivos planteados, el 38% casi siempre lo hacen.

Para Pons & Ramos, como se citó en Contreras & Contreras, 2018, el reto actual de las organizaciones consiste en gestionar adecuadamente los recursos humanos y lograr su alineación con la estrategia a través de su compromiso con el proyecto empresarial. Las empresas deben tomar por importante el retener el talento humano debido a que este es determinante para la obtención de los objetivos e

ideales de la empresa colaborando con el progreso de la misma, según la población encuestada el 87% indican que siempre comprometen al equipo en las responsabilidades que debe cumplir la organización, el 13% casi siempre lo hace.

Para Baque, Mendoza, Salcedo, & Izquierdo (2018), el liderazgo es el factor que permite distinguir a los gerentes que sólo dan órdenes, de los gerentes que realizan sus actividades administrativas, basados en actitudes y acciones motivadoras, lo que contribuye con el bienestar del ambiente laboral y el desempeño de sus colaboradores, y más allá de esto, los líderes son personas que inspiran a los demás a realizar acciones que ayuden a cumplir objetivos comunes, el 62% de los directivos consideran que tienen una buena capacidad de liderazgo, el 38% considera que casi siempre lideran bien a su equipo. El estudio realizado muestra que el 62% considera que tiene muy buena capacidad de liderazgo, el 38% indican que casi siempre se desempeñan como buen líder de grupo.

La toma de decisiones conjunta permite, a los integrantes de la institución, tener la libertad de escoger varias alternativas para la resolución de conflictos, lo que favorece la innovación, y el planteamiento de estrategias para el buen desempeño de la empresa. Por tal razón, el 75% de los directivos de UNIANDES – Quevedo consideran que siempre se permite la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, mientras que el 25% indica que casi siempre se le hace.

Moore, Petty & Palich, como se citó en Leyva, Espejel, & Cavazos, 2017, mencionan que las habilidades gerenciales están conformadas por el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, comportamientos y aptitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones.

En el estudio realizado se indica que los Directivos de la Universidad Regional Autónoma de los Andes – Quevedo consideran que las habilidades gerenciales que debe tener un dirigente para desempeñarse efectivamente son: Destrezas conceptuales, creatividad, motivación, manejo de

tecnología, liderazgo, trabajo en equipo y buena comunicación, que son las principales cualidades que frecuentemente practican los dirigentes de la institución.

Estrategias que favorezcan la optimización de los procesos organizacionales en UNIANDES-QUEVEDO.

E1: Buscar los mecanismos más idóneos para que la organización se nutra en el tiempo adecuado de la información que se requiere para que sea distribuida al equipo de trabajo. Esta acción permitirá que se trabaje con mayor prontitud y seguridad en cada una de las tareas, además se evitará incumplimiento por cada uno de los colaboradores.

Recursos que se necesita: tiempo (3 meses).

Para llevar a cabo esta estrategia, se necesita:

- Identificar los problemas o la deficiente información que tiene la institución, así como también las oportunidades existentes.
- Plasmar objetivos de acuerdo a las oportunidades existentes.
- Plantear un procedimiento para solicitar la información faltante a las áreas competentes.
- Cuando la información llegue de manera oportuna, es necesario distribuirla inmediatamente a las personas implicadas.

E2: Los directivos requieren comprometerse un poco más con el capital humano que labora en la institución, de tal forma que estos sientan que son importante para la organización. La motivación hacia un colaborador no implica necesariamente que sea de tipo económica, puesto que el incentivo puede verse plasmado de otras formas.

Recursos que se necesita: tiempo (cada 6 meses).

Para llevar a cabo esta estrategia, se necesita:

- Mayor compromiso de parte de los colaboradores en la ejecución de las tareas, con la finalidad de lograr los objetivos comunes.
- Realizar una reunión al mes con el equipo de trabajo, para conocer las opiniones, sugerencias y necesidades de cada individuo y poder satisfacerlas hasta donde sea posible.
- Crear un plan de reconocimiento de acuerdo al desempeño y logro de los objetivos.
- Establecer un día al mes para fomentar la integración entre los colaboradores. No hay que descuidar las capacitaciones continuas, la seguridad y la higiene que también son factores importantes que favorecen el buen desempeño laboral.

CONCLUSIONES.

El talento humano se define como la conformación de hombres y mujeres que constituyen el elemento fundamental de toda organización; es decir, es el recurso más importante dentro de la empresa, ya que gracias a ello se pueden llevar a cabo los objetivos establecidos. Además, el talento humano se le considera como la capacidad de una persona para resolver conflictos, a través de sus habilidades, inteligencia, experiencias, aptitudes y actitudes; estas competencias son desarrolladas por los directivos, mismos que aportan gran beneficio para la organización.

El talento humano dentro de una organización es muy importante, ya que es el recurso que ayuda a impulsar las estrategias para poder conseguir las metas, y cabe destacar, que el CEO o líder de la organización debe estar en plenitud de las competencias técnicas y de comportamientos, siendo quien guía, direcciona y hace cumplir que las cosas pasen, puesto que cuando se ejecuta la estrategia debe ser bien planteada, para que cuando se haga la táctica no se aleje de la estrategia inicial; para el líder es importante estar en continua motivación con el personal, brindándoles todas las facilidades para que el colaborador se sienta cómodo en su lugar de trabajo, siendo una habilidad gerencial la comunicación; eso quiere decir, escuchar a todos, ya que ahí nacen las ideas para futuros proyectos,

y cuando se involucra a los trabajadores en los proyectos, ellos toman más participación y conciencia en el trabajo.

Es fundamental, que en la Universidad Regional Autónoma de los Andes Quevedo, se desarrollen acciones que permitan seguir mejorando continuamente en aspectos como: tener una comunicación más efectiva, que permita llegar con toda la información necesaria a todas las áreas en el menor tiempo posible; crear programas de incentivo hacia los miembros que colaboran en la institución, y para que estos sientan que la empresa se preocupa por ellos y reconocen sus logros.

La práctica constante de las diferentes habilidades gerenciales proporcionará en los dirigentes una mayor amplitud para guiar a los subordinados en la ejecución de las tareas y en el logro de las metas y objetivos institucionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Aguilera, F. C., & Marchant, L. (noviembre de 2005). Competencias gerenciales. Una herramienta indispensable para el desarrollo organizacional. Universidad de Viña del Mar. <http://www.cinade.edu.mx/antologias/apoyo/actualizacionesparaeldo.pdf#page=62>
2. Baque Villanueva, L. K., Mendoza Alcívar, M. A., Salcedo Saltos, R. L., & Izquierdo Morán, A. M. (2018). El liderazgo transformacional, clave sostenible para el desarrollo de empresas ecuatorianas. Episteme.
3. Capron, I., & Mitchell, W. (2006). La organización eficaz. Foco, 32.
4. Christensen, K. (2013). Thught leader Intervieww Dabiel Goleman. Harward deusto Márketing y ventas, 48.
5. Contreras Alomía, I. A., & Contreras Castro, F. L. (2018). Compromiso organizacional y la intención de permanencia de los profesionales de enfermería en una institución de salud privada, Lima. Revista Científica de Ciencias de la Salud.

6. Diaz, N. (2010). Enseñe a su cerebro a sentir de manera efectiva. *Gestión*, 25-26.
7. Ekos, n. (2013). El Adn de los CEO en Ecuador. *EKOS*, 34.
8. Leadership. (Mayo 1991). Do traits Matter? *Academy of Management Executives* 5, 48-60.
9. Leyva Carreras, A. B., Espejel Blanco, J. E., & Cavazos Arroyo, J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Revista Perspectiva Empresarial*, 7-22.
10. Mendoza Alcívar, M. A., Izquierdo Morán, A. M., & Baque Villanueva, L. K. (2019). Las organizaciones en relación con el liderazgo. *Dilemas Contemporáneos: Educación, política y valores*. Año: VI, Número: Edición Especial, Artículo no.:60, Período: Junio, 2019.
https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/_files/200004970-42be143b87/EE%2019.06.60%20Las%20organizaciones%20en%20relaci%C3%B3n%20con%20el%20liderazgo.pdf
11. Milenio. (27 de 01 de 2015). Importancia de las habilidades gerenciales y su estudio para el buen desarrollo organizacional. Obtenido de <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/importancia-habilidades-gerenciales-estudio-desarrollo-organizacional>
12. Reyes Maldonado, K. Y. (marzo de 2016). *Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional*. Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
13. Sosa Díaz, M. J., & Valverde Berrocoso, J. (2015). El Equipo Directivo «E-Competente» y su Liderazgo en el Proceso de Integración de las TIC en los Centros Educativos. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 77-103.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Medina Fuenmayor, M. (2010). Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del municipio Maracaibo. TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 81-83-84.

DATOS DE LOS AUTORES.

1. **Lisenia Karina Baque Villanueva.** Magíster en Administración de Empresas. Docente de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, UNIANDES, sede Quevedo – Ecuador. E-mail: uq.liseniakarina@uniandes.edu.ec
2. **Karen Clemencia Triviño Vera.** Diploma Superior en Ciencias de la Educación. Docente de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, UNIANDES, sede Quevedo – Ecuador. E-mail: uq.karentriviño@uniandes.edu.ec
3. **Danilo Augusto Viteri Intriago.** Doctor en Ciencias de la Educación. Director General de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, UNIANDES, Sede Quevedo – Ecuador. E-mail: direccionquevedo@uniandes.edu.ec; daniloviteri_650@hotmail.com

RECIBIDO: 9 de enero del 2020.

APROBADO: 18 de enero del 2020.