



Habilidades gerenciales como factor de competitividad empresarial

Management skills as a factor of business competitiveness

Diana Esther Álvarez Contreras¹  , José David Montes Padilla¹  , Cristian David Osorio Martínez¹  

RESUMEN

La habilidad gerencial es un factor crucial en la formación y desempeño de líderes efectivos. Esta capacidad genera una alineación estratégica en la gestión organizacional, especialmente en la adaptación a los cambios del mercado, lo cual ha impulsado nuevas formas de administrar, controlar, ejecutar, evaluar y tomar decisiones para alcanzar objetivos operativos y misionales en las empresas. Este artículo buscó analizar la importancia de las habilidades gerenciales como elemento clave de la competitividad empresarial. Se utilizó un enfoque cualitativo descriptivo, recurriendo a documentos electrónicos de libre acceso. Los resultados se centran en tres temáticas principales: las habilidades gerenciales como estrategia competitiva; habilidades fundamentales del gerente para la competitividad empresarial; y habilidades gerenciales como factor de competitividad. Los hallazgos permiten concluir que las empresas, cada vez más, requieren personal directivo que no solo cuente con conocimientos y experiencia, sino también con habilidades que les permitan alcanzar los objetivos y el éxito empresarial. La destreza gerencial es, por lo tanto, un aspecto esencial para fomentar la competitividad en el ámbito corporativo.

Palabras clave: administración de empresas, competencia profesional, competitividad, formación profesional.

Clasificación JEL: J24; L29; M19.

Recibido: 17-05-2025

Revisado: 14-05-2025

Aceptado: 15-06-2025

Publicado: 04-07-2025

Editor: Carlos Alberto Gómez Cano 

¹Corporación Unificada Nacional de Educación Superior – CUN. Sincelejo, Colombia.

Citar como: Álvarez, D. Montes, J. y Osorio, C. (2025). Habilidades gerenciales como factor de competitividad empresarial. *Región Científica*, 2(2), 2025109. <https://doi.org/10.58765/rc2025109>

INTRODUCCIÓN

Los modelos gerenciales se han actualizado con el paso del tiempo marcados por el desarrollo de los procesos económicos (de Almeida et al., 2021), la competitividad y el desarrollo tecnológico (de Andrés-Sánchez et al., 2022; Sehnem et al., 2020), potenciados por la necesidad de optimizar la calidad de los productos y los entornos cambiantes de mercados cada vez más dinámicos (Hu, 2023; Munastiwi, 2015), basados en las habilidades presentes y nacientes que los gerentes poseen (Oppong y Segbenya, 2023; Heubeck, 2023), encaminadas a dar respuesta, así como mejorar de forma continua los procesos organizacionales y proporcionar en su gestión (Elia et al., 2022), habilidades que posibiliten a las empresas una ventaja competitiva y representatividad en el mercado (Suriaga y Gamboa, 2019). Por ello, el papel de una empresa en el mercado y su eficiente direccionamiento depende en gran medida de los gerentes o administradores y las habilidades para la implementación de sus negocios.



Además, las habilidades gerenciales son un vehículo de transferencia de destrezas, a través del cual el talento humano gerencial, plantea acciones estratégicas y pone en prácticas las herramientas administrativas para el éxito de la empresa (García et al., 2017). Por esta razón, el gerente debe estar provisto de las competencias (Gao et al., 2022; Sun et al., 2019), habilidades, disciplinas y conocimientos que le permitan solucionar problemas, generar nuevas experiencias positivas y beneficios para la empresa (Gunawan et al., 2023; Lee et al., 2021).

Sin embargo, la realidad del ejercicio gerencial en las empresas demuestra que va más allá de la teoría, puesto que la práctica resulta ser más exigente. Cabe mencionar que numerosos gerentes y líderes fracasan o muestran problemas a la hora de afrontar y anticiparse a los cambios en el entorno (Su et al., 2023); este contexto ha acrecentado la necesidad en los gerentes para desarrollar habilidades que permitan un mejor desenvolvimiento; por esta razón el conocimiento de las habilidades gerenciales motiva al desarrollo de la gestión del conocimiento en función de crear estrategias básicas para la consolidación de la cultura organizacional (Ferrando y Callohuanca, 2020).

Estas cualidades, muchas veces no alcanzan a consolidarse durante la formación profesional (Martínez et al., 2020). En ese sentido, un gerente, con las calidades y cualidades fundamentales, será garantía para aprovechar las oportunidades en el campo de los negocios y afrontar con determinación las barreras (naturaleza de las empresas, la competitividad, innovación, entre otras), que puedan impedir su evolución en el mercado. En este orden, este artículo plantea como objetivo analizar la importancia de las habilidades gerenciales como factor de competitividad empresarial.

METODOLOGÍA

La investigación tiene un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo. Donde se utilizó como método empírico la revisión bibliográfica. Para ello, se acudió a diferentes bases de datos de acceso libre como: SciELO, Redalyc, Latindex y adicionalmente revistas indexadas en Scopus y WoS de libre acceso. La estrategia de búsqueda se estableció en función de los temas centrales del análisis: habilidades gerenciales como estrategia competitiva, habilidades fundamentales del gerente para la competitividad empresarial y habilidades gerenciales como factor de competitividad. Sumado a lo anterior, para la selección de los documentos se apeló a los siguientes criterios de inclusión:

- a) originalidad de los escritos;
- b) años de publicación (2001-2021), a excepción de (Katz, 1974) cuya relevancia es atemporal; y
- c) pertinencia con el tema de análisis.

RESULTADOS

Habilidades gerenciales como estrategia competitiva

El desarrollo económico de un país está directamente relacionado con los procesos estabilidad, crecimiento e innovación de las empresas (Handayani y Er, 2019), las cuales, a pesar de los cambios del mercado, tienen, en su mayoría, la capacidad de responder adecuadamente a las dificultades del entorno (Wang et al., 2023); mientras que otras tienden a desaparecer por ausencia de buenas decisiones y prácticas gerenciales. Actualmente, es necesario ser competentes y competitivos en un medio que cada vez es más globalizado (Qian et al., 2023).

Consecuentemente con lo anterior, los gerentes deben desarrollar habilidades gerenciales que puedan responder de la manera más conveniente a los cambios para lograr los objetivos organizacionales a su finalidad (sostenibilidad y rentabilidad). Al respecto, Ibarra et al. (2017) destaca el papel de las políticas institucionales y la cultura organizacional influyen en el aumento de la productividad y su correlación con el aumento de la competitividad. Frente a este aspecto, la evolución de la empresa se deberá a la buena gestión y el desempeño del gerente (Fan et al., 2023; Wang y Cao, 2022), condiciones que marcan la diferencia.

Así pues, la competitividad es impactada positivamente con el uso de las habilidades gerenciales (Pedraza et al., 2023; Sambasivan et al., 2009), que le permite tomar decisiones de forma adecuada, generar estrategias, solución creativa a dificultades laborales y/o de mercado, establecer relaciones contractuales para posibilitar un clima organizacional óptimo y para desarrollar, al mismo tiempo, empatía, asertividad y regulación emocional, a través de las cuales las empresas creen y sostengan a largo plazo un valor agregado a su misión y visión organizacional (Sarwar et al., 2023; Bruno et al., 2023).

Por tanto, en el contexto organizacional, el aporte de un gerente es fundamental, ya que provee tareas obligatorias para una correcta gestión en la organización y la utilización de todos sus conocimientos y potencial en los procesos administrativos, de planificación, organización, dirección y control. Esto implica desarrollar habilidades muy específicas para desarrollar sus deberes y actividades inherentes a su cargo, cuyo liderazgo es determinante en la consolidación y ejecución de procesos organizacionales (García et al., 2017). Aunque, actualmente el liderazgo se expresa como un desafío.

Esta es la habilidad más importante de un individuo dentro de las organizaciones, puesto que con él se promueve la interacción, la cooperación y el fortalecimiento de las empresas no solo en el ámbito u entorno propio, sino también en un ámbito más amplio, como los mercados. Por ello, las habilidades gerenciales son nacientes de amplios pensamientos administrativos, al identificar la administración como el proceso de planificación, coordinación, dirección y control de las actividades con el objetivo de alcanzar los objetivos trazados (Sánchez, 2016).

A partir de estas se forjan actitudes y conocimientos con los que se pueden responder de forma positiva a los cambios del mercado (Schöck et al., 2023; Suh et al., 2012). Además, es de vital importancia resaltar que estos conocimientos nuevos se incorporan a los antiguos para generar, por un lado, mayor capacidad de respuesta y poder de decisión, y, para permitir, por otro lado, a la organización poseer un capital intelectual idóneo y ajustado a las variables de su entorno.

En lo respecta al capital intelectual, este se constituye como recurso esencial para el desarrollo organizacional, puesto que es un elemento facilitador para atender a las necesidades de la empresa. Esto implica que el capital intelectual, a pesar de su intangibilidad y su naturaleza inmaterial, tiene la capacidad de crear beneficios en las organizaciones, que se generan a través de su gestión, desarrollo y ejecución (Barrios, 2017). La tarea del gerente administrador es un reto, pues de sus decisiones dependerá el buen funcionamiento y los beneficios para la empresa.

Sin embargo, los líderes deben desarrollar nuevas formas de evidenciar las habilidades gerenciales para fortalecer y evolucionar en otros ámbitos, pues la experticia le permitirá sortear situaciones positivas o negativas en la gerencia en función de mantener la calidad de los procesos (Naranjo, 2015). Según este autor, el entorno empresarial está sujeto a constantes cambios, lo cual es impredecible y afecta las decisiones del momento, ya que pueden beneficiar a la empresa, pero también afectar las proyecciones y su desarrollo futuro; desde su perspectiva se propone formar gerentes comprometidos (Kang et al., 2023; Lee y Aghamohammadi, 2023; Donnelly et al., 2023), con capacidades y conocimientos que respondan de manera efectiva a las incidencias que brinda el medio, para así poder generar estabilidad empresarial, sin dejar a un lado el deseo y necesidad de crecimiento de la organización.

Por otra parte, es esencial resaltar que la competitividad empresarial es el resultado de la combinación de una buena gerencia, capital humano, aptitudes y actitudes que impactan de manera efectiva en la gestión empresarial. Esta se puede determinar mediante la aplicabilidad y uso de herramientas de gestión como los indicadores que son clave en la dinámica de la organización (Alghamdi y Agag, 2024; Barba-Aragón, 2014). Es decir, estas herramientas ayudan a precisar la toma de decisiones y las estrategias que el gerente adelanta en su gestión; a la vez, fortalecen su participación de forma exitosa ante los cambios del entorno, transformando las ventajas comparativas en competitivas (Bergin, 2022; Candau et al., 2022).

Cabe mencionar que las empresas para ser competitivas no solo deben tener las mejores prácticas de producción y de gestión, sino contar con un entorno equilibrado en el que cobran valor aspectos como la infraestructura, la cultura empresarial, la gestión del conocimiento y la gestión ambiental (Ibarra et al., 2017). Frente a lo anterior, la información y el conocimiento son variables estratégicas de la competitividad en las organizaciones. Hoy en día, la economía resalta el capital humano como indicador de efectividad en el rendimiento de las empresas; los gerentes y sus colaboradores representan la base de crecimiento en cada organización, para que se suscite el aprendizaje continuo y la innovación, y para que se fortalezcan, paralelamente, los activos intangibles de ventaja competitiva (Delfín y Acosta, 2016).

Habilidades fundamentales del gerente para la competitividad empresarial

La gestión empresarial de los gerentes implica la utilización de su potencial y el desarrollo de competencias y habilidades esenciales para propiciar un buen desempeño y resultados estimados en los que se primen cualidades como la comunicación, la creatividad, la seguridad, el autocontrol, la empatía, la capacidad de negociación, el pensamiento crítico, entre otras. En el contexto empresarial actual, las habilidades gerenciales se convierten en los conocimientos y activos de mayor trascendencia para las organizaciones (García et al., 2017). Estos aspectos resaltan la importancia de desarrollar y generar crecimiento en las personas, en el que se despliegue su potencial y

perfil profesional. Al respecto, Cantillo (2017) expresa:

Un profesional, entre las cuales sobresale el hecho de que pueda demostrar el dominio de habilidades personales, éticas y morales que repercutan de manera positiva en el cumplimiento de las actividades inherentes a su ejercicio profesional y a las requeridas por la empresa empleadora, así como en el desarrollo de destrezas del pensamiento (p. 78).

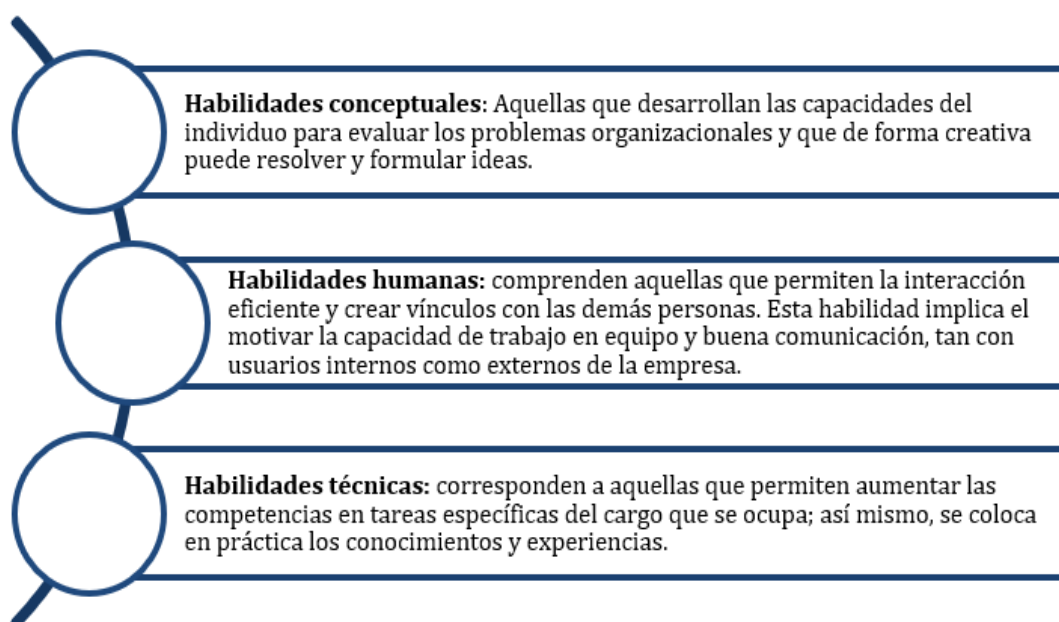
En ese sentido, los profesionales, que están al frente de las empresas u organizaciones, deben contar con las capacidades, competencias y habilidades necesarias para el ejercicio de su profesión y práctica empresarial; estos, a su vez, trasciende en beneficios, competitividad y rentabilidad. Las empresas de hoy requieren de capital gerencial idóneo, capaz de afrontar los cambios y buscar alternativas que les permitan sobresalir ante la competencia y que su estructura interna se encuentre equilibrada, es decir, un gerente que conozca su potencial y lo utilice en beneficio de la organización (Montoya y Boyero, 2016).

Por otra parte, son muchas las habilidades o competencias que el gerente o líder de empresa, debe desarrollar para motivar, delegar, inspirar y transmitir valores a sus colaboradores. Esto no solo le permite desenvolverse en el negocio, sino implementar acciones que favorezcan la productividad y competitividad en el entorno cambiante (Arrascue et al., 2021). Es importante resaltar que las habilidades que expone una persona, especialmente los profesionales en área de gerencia o administrativas, se derivan de aquellas competencias para la vida que le permiten tener una existencia saludable, realista, positiva y perseverante frente a la vida. En este sentido, la Organización Mundial de la Salud (OMS) en 1999 y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef) en el 2017 resaltan las siguientes habilidades: cognitivas, emocionales y sociales.

Estas habilidades promueven un comportamiento coherente y asertivo en el ser humano, que con criterio y responsabilidad pueda asumir cada decisión que se presente en su diario vivir. Además de las anteriores habilidades para la vida, el gerente debe desarrollar las siguientes, que según Magdaniel et al. (2016) son las adecuadas para enfrentar el mercado y la demanda global: “pensamiento estratégico, creatividad, planeación, coordinación de acciones, motivación, liderazgo, manejo de conflictos, trabajo en equipo y toma de decisiones” (p. 135). Cabe mencionar que, cada una es importante en la medida que el gerente hace uso adecuado de ellas, puesto que, ejercen mayor provecho en acciones que involucra su desempeño y la relación con las demás personas.

En este sentido, Katz (1974) enuncia las habilidades gerenciales básicas para el ejercicio eficiente y exitoso de los administradores (*Figura 1*). Mientras que Whetten and Cameron (2011) identifica un grupo de habilidades esenciales para el éxito personal y organizacional (*Figura 2*).

Figura 1.
Habilidades Gerenciales Básicas.



Fuente: Elaboración propia a partir de Katz (1974).

Figura 2.
Las habilidades Gerenciales Esenciales.



Fuente: Elaboración propia a partir de Whetten y Cameron (2011).

Las habilidades esenciales se refieren al reconocimiento de sí mismo y de la asunción de los impactos de su desempeño laboral, a través de los cuales se promueven el buen comportamiento y la transformación en las formas de interacción con los demás integrantes de la organización. Estas relaciones mejoran el ambiente laboral y la consecución de las metas. De ahí que el gerente, líder o directivo de una empresa, para la obtención de resultados óptimos en el negocio, requiere de aspectos que ayuden a consolidar su gestión (conocimientos – experiencias), así como, conocerse y desarrollar habilidades conceptuales, técnicas y humanas que permitan un buen desempeño y desarrollo de herramientas estratégicas que promuevan el cumplimiento de los objetivos en la organización y que mejoren su representatividad en el mercado.

Las habilidades gerenciales como factor de competitividad empresarial

En la actualidad, los conocimientos de los altos directivos y estrategias constituyen herramientas fundamentales para alcanzar el éxito empresarial, pues con ellas se puede afrontar de manera eficiente los cambios del entorno; es decir, se pueden analizar las incidencias de la producción, comercialización y distribución de un producto. Del mismo modo, es posible determinar la manera en la que se ha prestado un servicio, así como determinar las relaciones con los clientes internos y externos de la organización.

Por ello, desde la gerencia, cada organización establece los planes estratégicos que se evidencian en el resultado de rentabilidad y competitividad. Las empresas de todo tipo deben estar preparadas para cambios (Martínez et al., 2017). Es decir, desde la gerencia se debe crear, poner en marcha, evaluar y potenciar habilidades, encaminadas a promover la eficiencia del recurso humano, con lo cual se podría decir que este se compromete automáticamente a ayudar a cumplir los objetivos misionales y operacionales de la empresa.

Lo anterior permite crear un clima laboral integrado, generando como resultados ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo. Según García et al. (2017), el objetivo de toda empresa es lograr la efectividad de sus operaciones con resultados positivos que le permitan diferenciarse mediante la definición de estrategias enfocadas al logro de ventajas competitivas. Los autores proponen que, desde la gerencia, se acuerden formas estratégicas únicas y difíciles de imitar en su medio, lo que producirá una alta diferenciación de su actividad económica.

Conviene mencionar, además, que las habilidades gerenciales son determinantes en el crecimiento empresarial, puesto que, dirigen el comportamiento y capacidad del talento humano para gestionar un grupo de trabajo o una empresa con resultados efectivos. Así mismo, el gerente prevé el enfoque de competitividad de la empresa y los

posibles escenarios a los que se pueden enfrentar en el corto, mediano y largo plazo. En este sentido, la gerencia se enfoca en generar estrategias basadas en sus habilidades, para lograr un desempeño óptimo de la organización, atendiendo a principios de planificación, dirección y control del proceso a ejecutar. Estas estrategias se establecen en respuestas al ambiente competitivo de la empresa.

La *Tabla 1* muestra un análisis de resultados de investigaciones en las que se refleja las habilidades y su influencia en la competitividad, sin distinción de la empresa o tipo de negocio.

Tabla 1.

Investigaciones sobre las habilidades y su influencia en la competitividad

Titulo	Autor (año)	Resultados
Las habilidades gerenciales que los empresarios Pymes de la ciudad de Hermosillo, Sonora, México (Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes)	Leyva et al. (2017)	Las empresas de Hermosillo- Sonora, para conseguir ventajas sostenidas en el mercado y competitividad empresarial, se requiere una gerencia dinámica, actualizada, con habilidades operativas y de gestión, administración estratégica, planeación estratégica, globalización y recursos humanos, siempre abierta al cambio organizativo y tecnológico.
Las Habilidades gerenciales que permiten la competitividad de las agroempresas del valle de Mexicali, México	González y Ley (2019)	Los autores indican que, corresponde a la planeación estratégica a corto y mediano plazo, las capacidades y conocimientos del gerente para el logro de los objetivos del negocio.
Estrategias y habilidades para la competitividad: caso de pymes del sector construcción en Barranquilla	García et al. (2019)	Señalan que los gerentes de las empresas de la construcción desarrollan las habilidades gerenciales de forma moderada (conceptuales, técnicas y humanas), lo cual se refleja en la no realización de actividades para el desarrollo de estrategias y se destaca la promoción de la eficacia laboral en sus colaboradores, se fomenta el trabajo en equipo, la buena comunicación y liderazgo, generando confianza y una dinámica positiva en cada una de las actividades.

Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, las habilidades gerenciales como factor en la competitividad empresarial son determinantes, puesto que contribuyen, desde el ejercicio de la gerencia enfrentar los cambios y desafíos del entorno interno y externo de la empresa, y gestionan con antelación las acciones a desarrollar para obtener una mejor eficiencia y participación en el mercado. En ese sentido, la finalidad actual consiste en ser sostenible en el tiempo y, de esta manera, ser difíciles de imitar por la competencia, sobre todo en estas dinámicas empresariales que se caracterizan por la incertidumbre y la complejidad del entorno; de ahí la necesidad de contar con un gerente con una mentalidad creativa, innovadora, dinámica, abierto a cambios tecnológicos y organizacionales.

CONCLUSIONES

Con los constantes cambios del medio empresarial y su misma dinamización, se han facultado al gerente para adoptar y explotar nuevas aptitudes encaminadas al mejoramiento de las organizaciones, impactar, positivamente, en la consecución de sus objetivos, adoptar habilidades gerenciales en cada colaborador de la empresa y generar procesos administrativos competitivos. A partir de estos elementos, se da a la organización mayor presencia en mercados no solo nacional, sino también internacional. Para esto, es importante poseer a nivel gerencial una persona con el perfil idóneo, con conocimientos y habilidades adecuadas, que respondan de manera eficaz a los momentos cambiantes y de incertidumbre que ofrece el ejercicio de la actividad empresarial.

No obstante, es importante mencionar que, junto al gerente, deben existir colaboradores que cumplan en igualdad de condiciones, para que esto repercuta en el trabajo en equipo, la sinergia y empoderamiento. Esto promueve el buen clima organizacional y la competitividad empresarial deseada.

Trabajos futuros deben enfocarse en la determinación de variables clave que describan las principales habilidades directivas y la competitividad empresarial que permitan desarrollar pruebas de estadísticas de correlación entre

variables y determinar relaciones de influencia dependencia.

REFERENCIAS

- Alghamdi, O. y Agag, G. (2024). Competitive advantage: A longitudinal analysis of the roles of data-driven innovation capabilities, marketing agility, and market turbulence. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 76, 103547. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103547>
- Arrascue, I., Podestá, L., Matzumura, J., Gutiérrez, H. y Ruiz, R. (2021). Habilidades gerenciales desde la percepción del personal en el Hospital Municipal los Olivos. *Revista Facultad de la Medicina Humana*, 21(2), 275-282. <http://dx.doi.org/10.25176/rfmh.v21i2.3715>
- Barba-Aragón, M. (2014). La habilidad de los directivos y su papel mediador entre formación e innovación. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23(3), 127-136. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2014.03.001>
- Barrios, R. (2017). El capital intelectual como recurso generador de competitividad en las organizaciones. *Revista Ensayos*, 10(10), 96-103. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/article/download/72498/66248>
- Bergin, P. (2022). Currency undervaluation and comparative advantage. *European Economic Review*, 150, 104316. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2022.104316>
- Bruno, G., Guerrini, G. y Caballini, C. (2023). The use of the CTU Code to increase freight transport safety and business competitiveness: An empirical analysis of a sample of Italian companies. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 19, 100826. <https://doi.org/10.1016/j.trip.2023.100826>
- Candau, F., Regnacq, C. y Schlick, J. (2022). Climate change, comparative advantage and the water capability to produce agricultural goods. *World Development*, 158, 105963. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2022.105963>
- Cantillo, I. (2017). Perfil de competencias profesionales en negocios internacionales demandado por el sector productivo y las instituciones de educación superior en Santa Marta (Colombia). *Negonotas Docentes*, (9), 77-98. <https://doi.org/10.52143/2346-1357.418>
- de Almeida, J., Ladeira, M., Faria, A. y Barbosa, M. (2021). A reference model for science and technology parks strategic performance management: An emerging economy perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, 59, 101612. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2021.101612>
- de Andrés-Sánchez, J., Musiello-Neto, F., Rua, O. y Arias-Oliva, M. (2022). Configurational Analysis of Inbound and Outbound Innovation Impact on Competitive Advantage in the SMEs of the Portuguese Hospitality Sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4), 205. <https://doi.org/10.3390/joitmc8040205>
- Delfín, F. y Acosta, M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, (40), 184-202. <https://doi.org/10.14482/pege.40.8810>
- Donnelly, F., Gordon, S., Lawn, S., Schoo, A., Thomas, J. y White, K. (2023). Guarded reciprocity: A study of managers expectations of graduates interprofessional practice (IPP) skills and knowledge. *Journal of Interprofessional Education & Practice*, 31, 100620. <https://doi.org/10.1016/j.xjep.2023.100620>
- Elia, G., Raguseo, E., Solazzo, G. y Pigni, F. (2022). Strategic business value from big data analytics: An empirical analysis of the mediating effects of value creation mechanisms. *Information & Management*, 59(8), 103701. <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103701>
- Fan, S., Liu, G., Tu, Y., Zhu, J., Zhang, P. y Tian, Z. (2023). Improved multi-criteria decision making method integrating machine learning for patent competitive potential Evaluation: A case study in water pollution abatement technology. *Journal of Cleaner Production*, 403, 136896. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136896>
- Ferrando, A. y Callohuanca, J. (2020). Incidencia de la capacitación en el desarrollo de habilidades gerenciales en los gerentes de pequeñas empresas del parque industrial de Villa el Salvador, Lima-Perú. *Anales Científicos*, 81(1), 1- 12. <https://doi.org/10.21704/ac.v81i1.1494>

- García, F., Boom, E. y Molina, S. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del Cesar - Colombia. *Revista Científica Visión de Futuro*, 21(2), 1-21. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357955446001>
- García, J., Duran, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E. y Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 38(52), 16-30. <https://acortar.link/n5oBGr>
- García, J., Paz, A. y Cantillo, N. (2019). Estrategia y habilidades para la competitividad: caso de pymes del sector construcción en Barranquilla. *Aglala*, 10(1), 312-339. <https://doi.org/10.22519/22157360.1349>
- Gao, Q., Zhang, S., Cai, Z., Liu, K., Hui, N. y Tong, M. (2022). Understanding student teachers' collaborative problem solving competency: Insights from process data and multidimensional item response theory. *Thinking Skills and Creativity*, 45, 101097. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2022.101097>
- González, M. y Ley, J. (2019). Habilidades gerenciales y su influencia en la competitividad de las agroempresas del valle de Mexicali, México. *Revista Espacios*, 40(42), 16. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n42/a19v40n42p16.pdf>
- Gunawan, J., Aunguroch, Y., Fisher, M., Marzilli, C., Nazliansyah, & Hastuti, E. (2023). Refining core competencies of first-line nurse managers in the hospital context: A qualitative study. *International Journal of Nursing Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2023.08.001>
- Handayani, S. y Er, M. (2019). Antecedent and Business Process Management Non-Technical Capabilities in Social Media Implementation for Micro, Small and Medium Enterprises: A Conceptual Model. *Procedia Computer Science*, 161, 1114-1121. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.223>
- Heubeck, T. (2023). Managerial capabilities as facilitators of digital transformation? Dynamic managerial capabilities as antecedents to digital business model transformation and firm performance. *Digital Business*, 3(1), 100053. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2023.100053>
- Hu, X. (2023). Application of a quality management model in the clinical laboratory for reporting of the critical values. *Asian Journal of Surgery*, 46(9), 4070-4071. <https://doi.org/10.1016/j.asjsur.2023.04.055>
- Ibarra, M., González, L. y Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130. <https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>
- Kang, Y., Kim, R., & Whang, U. (2023). International knowledge transfers and capital structure of multinational affiliates: Evidence from expatriate managers as the transfer agents. *Journal of Multinational Financial Management*, 68, 100801. <https://doi.org/10.1016/j.mulfin.2023.100801>
- Katz, R. (1974). *Habilidades para una administración efectiva*. USA: Editorial Biblioteca Harvard.
- Lee, J. y Aghamohammadi, N. (2023). Restaurant managers knowledge and intention to improve building ventilation and indoor air quality using control measures in a middle-income country. *Building and Environment*, 244, 110775. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2023.110775>
- Lee, S., Lee, S. y Ryu, J. (2021). Do Competent Managers Hoard Bad News? Self-regulation Theory and Korean Evidence. *Finance Research Letters*, 41, 101836. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101836>
- Leyva, A., Espejel, J. y Cavazos, J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Perspectiva Empresarial*, 4(1), 7-22. <http://dx.doi.org/10.16967/rpe.v4n1a1>
- Magdaniel, Y., Sánchez, J. y Ucros, M. (2016). Competencias y éxito gerencial en empresas de servicios públicos, municipios de Riohacha y Maicao, Guajira, Colombia. *Sotavento M.B.A.*, (27), 132-141. <https://doi.org/10.18601/01233734.n27.10>

- Martínez, J., Cardeño, E., Ramírez, W. y Durán, S. (2017). Liderazgo transformacional como estrategia de adaptación en la gestión logística empresarial. *Desarrollo Gerencial*, 9(2), 140-157. <https://doi.org/10.17081/dege.9.2.2980>
- Martínez, R., Hergueta, A. y Ayllón, M. (2020). ¿Hay suficiente número de plazas hospitalarias para las prácticas de nuestros alumnos de Formación Profesional? *Revista Española de Patología*, 53(4), 232-233. <https://doi.org/10.1016/j.patol.2020.02.007>
- Montoya, C. y Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica Visión de Futuro*, 20(2), 1-20. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357947335001>
- Munastiwi, E. (2015). The Management Model of Vocational Education Quality Assurance Using 'Holistic Skills Education (Holsked)'. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 204, 218-230. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.08.144>
- Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento & Gestión*, (38), 119-146. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.377020>
- Oppong, N. y Segbenya, M. (2023). Inter-sector managerial skills requirements in Ghana: Group interactive brainstorming approach. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100594. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100594>
- Pedraza, J., Ruiz-Vélez, A., Sánchez-Rodríguez, M. y Fernández-Esquinas, M. (2023). Management skills and organizational culture as sources of innovation for firms in peripheral regions. *Technological Forecasting and Social Change*, 191, 122518. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122518>
- Qian, C., Yu, K., Chen, N., Shen, W., Hou, S. y Lei, Y. (2023). When to adopt a new process management standard? An organizational learning perspective. *International Journal of Production Economics*, 263, 108939. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108939>
- Sambasivan, M., Abdul, M. y Yusop, Y. (2009). Impact of personal qualities and management skills of entrepreneurs on venture performance in Malaysia: Opportunity recognition skills as a mediating factor. *Technovation*, 29(11), 798-805. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.04.002>
- Sánchez, C. (2016). Planificación financiera de empresas agropecuarias. *Revista Científica Visión de Futuro*, 20(1), 209-227. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357943291006>
- Sarwar, H., Aftab, J., Ishaq, M. y Atif, M. (2023). Achieving business competitiveness through corporate social responsibility and dynamic capabilities: An empirical evidence from emerging economy. *Journal of Cleaner Production*, 386, 135820. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135820>
- Schöck, M., Batora, M., Müller, J., Bursac, N. y Albers, A. (2023). Influence of Agility on the Innovation Capability of Organizations – A Systematic Review of Influencing Factors. *Procedia CIRP*, 119, 427-437. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2023.03.105>
- Sehnem, S., Piekas, A., Dal, C., Fabris, J. y Leite, A. (2020). Public policies, management strategies, and the sustainable and competitive management model in handicrafts. *Journal of Cleaner Production*, 266, 121695. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121695>
- Su, F., Mao, J. y Jarvenpaa, S. (2023). Organizational path transformation in response to disruptive environmental changes: The role of middle managers. *Long Range Planning*, 56(2), 102292. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102292>
- Suh, E., West, J. y Shin, J. (2012). Important competency requirements for managers in the hospitality industry. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 11(2), 101-112. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2012.02.005>
- Sun, C., Shute, V., Stewart, A., Yonehiro, J., Duran, N. y D'Mello, S. (2020). Towards a generalized competency

model of collaborative problem solving. *Computers & Education*, 143, 103672. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103672>

Suriaga, M. y Gamboa, J. (2019). Habilidades Gerenciales de la Actualidad. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 1(1), 1-16. <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/5/2>

Wang, J. y Cao, H. (2022). Improving competitive strategic decisions of Chinese coal companies toward green transformation: A hybrid multi-criteria decision-making model. *Resources Policy*, 75, 102483. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2021.102483>

Wang, N., Wu, M. y Yuen, K. (2023). Assessment of port resilience using Bayesian network: A study of strategies to enhance readiness and response capacities. *Reliability Engineering & System Safety*, 237, 109394. <https://doi.org/10.1016/j.ress.2023.109394>

Whetten, D. y Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas (8va ed.) <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf>

FINANCIACIÓN

Los autores no recibieron financiación para el desarrollo de la presente investigación.

DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERÉS

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

AGRADECIMIENTOS

Se agradece a la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior – CUN.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA:

Conceptualización: Diana Esther Álvarez Contreras, José David Montes Padilla y Cristian David Osorio Martínez.

Investigación: Diana Esther Álvarez Contreras, José David Montes Padilla y Cristian David Osorio Martínez.

Metodología: Diana Esther Álvarez Contreras, José David Montes Padilla y Cristian David Osorio Martínez.

Redacción – borrador original: Diana Esther Álvarez Contreras, José David Montes Padilla y Cristian David Osorio Martínez.

Redacción – revisión y edición: Diana Esther Álvarez Contreras, José David Montes Padilla y Cristian David Osorio Martínez.