

HABILIDADES DIRECTIVAS COMO FACTOR CLAVE DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: UNA REVISIÓN TEÓRICA ORIENTADA A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

MANAGERIAL SKILLS AS A KEY FACTOR IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: A THEORETICAL REVIEW FOCUSED ON HUMAN TALENT MANAGEMENT.

Irais Yamilet García Hernández¹, Fabiola de Jesús Mapén Franco², Carlos Mario Flores Lázaro³

¹Irais Yamilet García Hernández, Estudiante, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco/ División Académica de Ciencias Económico Administrativas, Villahermosa, Tabasco, México, yamig20167@gmail.com

²Fabiola de Jesús Mapén Franco, Doctora en Estudios Organizacionales, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco/ División Académica de Ciencias Económico Administrativas, Villahermosa, Tabasco, México, mapenfranco@hotmail.com

³Carlos Mario Flores Lázaro, Doctor en Administración, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco/ División Académica de Ciencias Económico Administrativas, Villahermosa, Tabasco, México, cfl227108@gmail.com

RESUMEN

Considerando que el comportamiento organizacional influye de manera directa en la productividad, el clima laboral y la eficacia institucional, resulta necesario analizar el papel de las habilidades directivas en la gestión del talento humano, especialmente en contextos donde la adaptación al cambio es indispensable. El propósito principal es analizar, desde una perspectiva teórica, la incidencia de las habilidades directivas en el comportamiento organizacional orientado a la gestión del talento humano. Para ello, se realizó una investigación con técnica de investigación documental sobre comportamiento organizacional, liderazgo y competencias directivas. Los principales resultados reflejan que habilidades como el liderazgo transformacional, la comunicación efectiva, la toma de decisiones y la capacidad de adaptación favorecen la motivación, la colaboración y el desempeño de los equipos, además de facilitar procesos de cambio organizacional. Lo que permite concluir que las habilidades directivas constituyen un factor clave para fortalecer el comportamiento organizacional y optimizar la gestión del talento humano en las organizaciones.

Palabras clave: *habilidades directivas, comportamiento organizacional, talento humano, liderazgo, gestión del cambio.*

Fundación Tecnológica Autónoma del Pacífico.
ISSN: 2806-0172 (En Línea).
Cali - Colombia.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons
Atribución - No Comercial - Sin Derivadas 4.0 Internacional.

Medio de difusión y divulgación de investigación de la Fundación Tecnológica Autónoma del Pacífico.

ABSTRACT

Given that organizational behavior directly influences productivity, the work climate, and institutional effectiveness, it is necessary to analyze the role of managerial skills in human talent management, particularly in contexts where adapting to change is essential. The primary objective is to analyze, from a theoretical perspective, the impact of managerial skills on organizational behavior focused on human talent management. To this end, a study was conducted using documentary research methods regarding organizational behavior, leadership, and managerial competencies. The main findings indicate that skills such as transformational leadership, effective communication, decision-making, and adaptability foster motivation, collaboration, and team performance, while also facilitating organizational change processes. This leads to the conclusion that managerial skills are a key factor in strengthening organizational behavior and optimizing human talent management within organizations.

Keywords: *managerial skills, organizational behavior, human talent, leadership, change management.*

INTRODUCCIÓN

La investigación sobre comportamiento organizacional focalizando las habilidades directivas, es esencial ya que proporciona herramientas clave para mejorar la gestión del talento humano y aumentar la productividad; aspectos fundamentales para la competitividad empresarial. Según Amorós y Robbins (2007), el comportamiento organizacional (CO) facilita el diseño de estrategias que fomentan la motivación, reducen la rotación y mejoran la comunicación, beneficiando tanto a académicos como a profesionales y comunidades empresariales. Además, como señala Froxán (2020), los hallazgos en esta área pueden guiar políticas que impulsen ambientes laborales saludables.

Las habilidades directivas, enfocadas en el comportamiento organizacional, son competencias clave que permiten a los líderes influir positivamente en la motivación,

cultura y productividad de los equipos. Estas habilidades ayudan a gestionar emociones, fomentar la colaboración y adaptarse a cambios, impactando directamente en el rendimiento grupal. Este enfoque es crucial para que los líderes y gerentes implementen estrategias que optimicen el desempeño organizacional y favorezcan un clima laboral positivo.

El liderazgo, según Robbins (2013), es un pilar fundamental para el desarrollo organizacional, ya que influye directamente en la motivación y el desempeño de los equipos. Robbins (2013), define el liderazgo como la capacidad de guiar a un grupo hacia el logro de objetivos comunes, destacando que no se trata solo de autoridad formal, sino de inspirar confianza y compromiso

DESARROLLO

La presente revisión ofrece un análisis crítico y organizado de la literatura pertinente sobre

habilidades directivas, comportamiento organizacional y gestión del talento humano. Se examinan teorías, modelos e investigaciones previas que permiten contextualizar el papel de las competencias directivas como factor determinante en el desempeño organizacional.

El comportamiento organizacional (CO) constituye una disciplina que estudia el desempeño y las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones, analizando cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad institucional (Champoux, 2011). Este campo comprende tres unidades de análisis: el individuo, el grupo y la organización, abarcando desde aspectos micro (personalidad, actitudes, motivación) hasta macro (estructura, cultura y diseño organizacional) (Vargas, 2024).

Según Robbins (2018), las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan constantemente con su entorno, por lo que, comprender el CO, resulta esencial para adaptarse a los cambios y mejorar el desempeño. Esta perspectiva se complementa con la visión de Chiavenato (2010), quien sostiene que “las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntos objetivos que serían inalcanzables en forma individual” (p. 24).

Arce y Pérez (2020) concluyeron que “en una organización se debe mantener un ambiente armonioso y en constante coordinación, esto ayudará a una mejor gestión de las personas y al logro de los objetivos organizacionales”

(p. 7). Este hallazgo subraya la importancia del CO como pieza clave para la gestión del talento humano.

Habilidades directivas: definición, dimensiones y clasificación

Las habilidades directivas representan un constructo fundamental en la literatura administrativa contemporánea. Whetten y Cameron (2011) establecen que “existen varias características distintivas de las habilidades directivas que las diferencian de otros tipos de características y prácticas administrativas. Primero, las habilidades directivas son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas” (p. 9).

Katz (1974), citado por Mamani y Quispe (2025), propuso una clasificación clásica que permanece vigente, identificando tres dimensiones:

- Habilidades técnicas: conocimientos y competencias en un campo especializado, como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura.
- Habilidades humanas: capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo.
- Habilidades conceptuales: capacidad para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas, permitiendo a los gerentes entender el panorama general y definir un rumbo claro.

Esta clasificación ha sido actualizada en investigaciones recientes. Paredes y Alarcón (2022) identifican que las habilidades directivas modernas incluyen competencias como la visión estratégica, la inteligencia emocional, la comunicación efectiva, la adaptabilidad y la toma de decisiones.

Mamani y Quispe (2025) señalan que, en el actual entorno empresarial caracterizado por la globalización, la digitalización y el cambio constante, “las organizaciones enfrentan el reto de contar con líderes capaces de gestionar eficazmente tanto a las personas como a los procesos” (p. 12). Esta situación ha generado una brecha entre las competencias requeridas y las habilidades efectivamente desarrolladas por quienes ocupan cargos directivos.

Vargas (2023) determinó que existe una relación altamente significativa entre las habilidades directivas y el comportamiento organizacional, obteniendo un coeficiente de correlación de Pearson de 0,967, lo que evidencia que “si se aplica adecuadamente las habilidades directivas, entonces mejora el comportamiento organizacional en los colaboradores” (p. 11).

Comunicación organizacional y estilos de liderazgo

La comunicación constituye un elemento indispensable para el funcionamiento organizacional. Paredes y Alarcón (2022) definen la comunicación como “el proceso por

medio del cual dos o más personas logran intercambiar ideas, sentimientos y opiniones” (p. 202), destacando su vitalidad para el comportamiento de las organizaciones.

Chiavenato (2014), citado por Paredes y Alarcón (2022), identifica cuatro funciones importantes de la comunicación en una organización:

- Control: la comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas.
- Motivación: la comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona y se evalúa su desempeño.
- Expresión de emociones: la comunicación representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción.
- Información: la comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos.

Estilos de comunicación organizacional

Paredes y Alarcón (2022) presentan una clasificación de estilos de comunicación que influyen en las habilidades directivas:

ESTILO	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES
Comunicación asertiva	La persona expresa sus ideas en forma abierta y directa, tratando de no afectar negativamente a los demás. Busca construir y resolver situaciones.
Comunicación pasiva	La persona no expresa en forma abierta sus ideas, debido a autoestima baja, temores o inseguridad.

ESTILO	CARACTERISTICAS PRINCIPALES
Comunicación agresiva	La persona expresa sus ideas de forma abierta, pero afectando la autoestima del receptor del mensaje.
Comunicación pasivo agresiva	La persona procura evitar confrontación directa, pero consigue su propósito mediante manipulación.

Nota: elaboración propia con datos de Paredes y Alarcón (2022).

Además, la comunicación organizacional presenta direccionalidad: descendente (de la dirección al personal), ascendente (del personal a la dirección), horizontal (entre pares) y diagonal (entre departamentos diferentes) (Paredes y Alarcón, 2022).

Tipos de Liderazgo

La clasificación de los estilos de liderazgo que se presenta a continuación se fundamenta en la teoría de Bass (1990), quien distingue tres estilos principales: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez-faire. Esta propuesta permite comprender las distintas formas en que los directivos influyen en sus colaboradores, orientan el cumplimiento de objetivos y responden a las necesidades organizacionales. Desde esta perspectiva, el liderazgo transformacional se centra en la inspiración y el desarrollo de las personas; el liderazgo transaccional se orienta al intercambio entre desempeño y recompensas; mientras que el estilo laissez-faire se caracteriza por una participación limitada del líder en la conducción y toma de decisiones del equipo (Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce, 2008).

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional representa un pilar relevante dentro del comportamiento organizacional, debido a que promueve la motivación, la visión compartida y el compromiso de los colaboradores. Este estilo se caracteriza porque el líder inspira a su equipo, plantea retos y orienta los esfuerzos individuales y colectivos hacia el logro de estándares de excelencia y objetivos comunes (Bass, 1990, como se citó en Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce, 2008).

En el contexto de las organizaciones actuales, el liderazgo transformacional favorece la creatividad, la adaptación al cambio y la generación de confianza. Asimismo, fortalece la comunicación, la colaboración y la participación de los integrantes del equipo, aspectos que contribuyen al desarrollo de habilidades directivas y a una gestión más efectiva del talento humano

Mamani y Quispe (2025) señalan que el liderazgo transformacional tiene una presencia relevante en los estudios sobre habilidades directivas, debido a su relación con las habilidades blandas y conceptuales, así como con los procesos de cambio y sostenibilidad organizacional.

Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional se basa en una relación de intercambio entre el líder y sus colaboradores. En este estilo, el directivo establece metas, define responsabilidades, supervisa el cumplimiento de las tareas y ofrece recompensas o reconocimientos cuando las personas alcanzan los resultados esperados. De esta manera, la motivación se vincula con los beneficios que los colaboradores pueden obtener por cumplir los objetivos o actividades asignadas (Bass, 1990, como se citó en Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce, 2008).

Este tipo de liderazgo puede ser útil en organizaciones que requieren claridad en los procedimientos, control de actividades y seguimiento constante del desempeño. Sin embargo, su eficacia depende de que los criterios de evaluación, las recompensas y las responsabilidades sean comunicados de forma transparente, ya que la ambigüedad puede generar desmotivación, conflictos o percepciones de inequidad entre los integrantes de la organización.

Desde el enfoque de las habilidades directivas, el liderazgo transaccional requiere competencias relacionadas con la comunicación, la toma de decisiones, la coordinación, la supervisión y la capacidad para establecer metas alcanzables. Por ello, puede complementar al liderazgo transformacional en la gestión del talento humano, especialmente cuando es necesario combinar inspiración, seguimiento y control para alcanzar los objetivos estratégicos.

Liderazgo laissez-faire

El liderazgo laissez-faire, también denominado liderazgo liberal o de “dejar hacer”, se caracteriza por la baja intervención del líder en las actividades del equipo. Bajo este estilo, el directivo delega un alto nivel de autonomía a los colaboradores y permite que sean ellos quienes adopten decisiones relacionadas con sus tareas, sin ejercer una supervisión constante (Bass, 1990, como se citó en Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce, 2008).

Este estilo puede favorecer la autonomía cuando el equipo posee experiencia, conocimientos suficientes y un alto nivel de responsabilidad. No obstante, puede ocasionar dificultades cuando los colaboradores requieren orientación, retroalimentación o coordinación, ya que la ausencia de liderazgo puede provocar falta de claridad en las funciones, retrasos, conflictos y desalineación respecto de los objetivos organizacionales.

En relación con el comportamiento organizacional, el liderazgo laissez-faire debe utilizarse con cautela. La delegación puede fortalecer el empoderamiento y la confianza de los trabajadores, pero no debe confundirse con la falta de acompañamiento directivo. Una gestión adecuada del talento humano requiere que el líder conserve mecanismos de comunicación, seguimiento y retroalimentación, aun cuando otorgue autonomía al personal.

En síntesis, los estilos: transformacional, transaccional y laissez-faire representan formas distintas de dirigir y relacionarse con los colaboradores. El liderazgo

transformacional se asocia con la inspiración, el desarrollo y la visión compartida; el transaccional, con la supervisión, el cumplimiento de metas y las recompensas; y el laissez-faire, con una mayor autonomía del equipo y una menor intervención del directivo. La elección o combinación de estos estilos influye en la comunicación, la motivación, el clima laboral, la toma de decisiones y el desempeño, por lo que constituye un elemento central para el fortalecimiento del comportamiento organizacional y las habilidades directivas.

Gestión del talento humano y su relación con el comportamiento organizacional

La gestión del talento humano comprende procesos de provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control del personal, los cuales impactan directamente en el comportamiento organizacional (Chiavenato, 2000). Arce y Pérez (2020) enfatizan que el propósito de estudiar el CO es “impulsar el estudio del comportamiento organizacional como parte clave en la gestión de las personas” (p. 210).

Vargas (2023) identifica dimensiones específicas del comportamiento organizacional que se relacionan con las habilidades directivas:

- Satisfacción: percepción positiva del empleado sobre su entorno laboral.
- Empowerment: facultamiento y autonomía en la toma de decisiones.
- Reforzamiento: reconocimiento y recompensas por el desempeño.
- Toma de decisiones: capacidad de elegir cursos de acción efectivos.
- Motivación: impulso interno que dirige el comportamiento hacia metas.
- Comunicación: flujo efectivo de in-

formación entre colaboradores.

- Liderazgo: influencia positiva en el equipo de trabajo.
- Estrategia: alineación con objetivos organizacionales.

METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo y es de tipo descriptivo, con un diseño no experimental y de corte transversal. Al tratarse de una revisión teórica, el estudio se centró en el análisis crítico y sistemático de la literatura existente sobre habilidades directivas, comportamiento organizacional y gestión del talento humano, sin manipulación de variables ni recolección de datos primarios (Vargas, 2023).

Este tipo de estudio permite describir y analizar las características fundamentales de las variables en un momento determinado, estableciendo relaciones conceptuales entre ellas a partir de la evidencia documental disponible (Robbins, 2018).

Para la selección de la información se establecieron los siguientes criterios de inclusión:

- Artículos científicos, tesis de grado, libros y capítulos de libros publicados en español o inglés.
- Documentos que abordaran de manera explícita las variables de habilidades directivas, comportamiento organizacional y gestión del talento humano.
- Publicaciones con acceso completo y disponible en bases de datos académicas o repositorios institucionales.
- Literatura teórica y empírica que permitiera fundamentar conceptualmente las variables de estudio.
- Se excluyeron los siguientes tipos de documentos:
- Artículos de opinión, notas perio-

dísticas o publicaciones sin rigor académico.

- Documentos que no abordaran directamente las variables de interés o que se centraran en contextos no relacionados con organizaciones laborales.
- Fuentes con información incompleta o sin referencia bibliográfica verificable.

La búsqueda se realizó en bases de datos académicas y repositorios institucionales, incluyendo Dialnet, Scielo, Google Scholar, y repositorios universitarios como el de la Universidad Autónoma del Perú y la Universidad Peruana Unión. También se consultaron libros clásicos de comportamiento organizacional y administración de recursos humanos de autores como Robbins (2018), Chiavenato (2010) y Whetten y Cameron (2011).

La recolección de información se llevó a cabo mediante la revisión documental sistemática, que incluyó las siguientes etapas:

1. Búsqueda inicial: identificación de fuentes potenciales mediante el uso de palabras clave como: habilidades directivas, comportamiento organizacional, gestión del talento humano, liderazgo y comunicación organizacional.
2. Selección preliminar: lectura de títulos y resúmenes para determinar la relevancia de los documentos en relación con el objetivo del estudio.
3. Lectura crítica: análisis detallado del contenido de los documentos seleccionados, identificando definiciones, modelos teóricos, hallazgos empíricos y relaciones entre variables.
4. Síntesis y organización: sistematización de la información en categorías temáticas (conceptos, teorías, dimensiones, antecedentes) para facilitar su análisis e integración en el marco teórico.

Este procedimiento permitió garantizar la pertinencia y calidad de la información recabada, así como su coherencia con el propósito del estudio (Vargas, 2023).

El análisis de la información se realizó mediante el método hermenéutico-interpretativo, que permitió comprender e interpretar los significados y relaciones presentes en los textos revisados. Este enfoque facilitó la identificación de patrones, consensos y divergencias en la literatura, así como la construcción de un marco conceptual integrado.

El proceso analítico incluyó:

- Análisis de contenido: identificación de conceptos clave, definiciones y dimensiones de las variables de estudio.
- Análisis comparativo: contraste de perspectivas teóricas y hallazgos empíricos de diferentes autores.
- Síntesis integradora: articulación de los hallazgos en un marco coherente que responde al objetivo de la investigación.

Al tratarse de una revisión teórica basada en fuentes secundarias de acceso público, el estudio no requirió aprobación de un comité de ética ni consentimiento informado, ya que no se trabajó con participantes humanos ni datos sensibles. Sin embargo, se respetaron los principios éticos de la investigación académica, incluyendo:

- Atribución adecuada: todas las ideas, definiciones y hallazgos de otros autores fueron debidamente citados y referenciados según las normas APA 7.^a edición.
- Integridad académica: se evitó el plagio mediante la paráfrasis y citación correcta de las fuentes consultadas.
- Transparencia: se describieron de manera clara los criterios de selección

y análisis de la literatura.

- El presente estudio presenta las siguientes limitaciones:
- Limitaciones bibliográficas: la disponibilidad de fuentes que aborden simultáneamente las variables de habilidades directivas y comportamiento organizacional es limitada, especialmente en contextos latinoamericanos (Vargas, 2023).
- Limitaciones temporales: la revisión se centró principalmente en literatura publicada en las dos últimas décadas, lo que podría excluir aportes teóricos clásicos de mayor antigüedad.
- Limitaciones de acceso: algunos

documentos de interés no estaban disponibles en acceso abierto, lo que restringió su inclusión en el análisis.

- Ausencia de validación empírica: al tratarse de una revisión teórica, los hallazgos no fueron validados mediante recolección de datos primarios, lo que limita la generalización de los resultados.

Estas limitaciones no restan valor al aporte teórico del estudio, pero sugieren la necesidad de investigaciones futuras que integren enfoques empíricos para complementar los hallazgos aquí presentados.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

El análisis de la literatura refleja que las habilidades directivas constituyen un factor clave del comportamiento organizacional, especialmente cuando se orientan a la gestión del talento humano. La evidencia empírica y teórica respalda la necesidad de desarrollar competencias directivas integrales que combinen habilidades técnicas, humanas y conceptuales, con énfasis en la comunicación asertiva y el liderazgo transformacional.

Sin embargo, persisten vacíos que justifican la realización de investigaciones adicionales, particularmente en contextos organizacionales específicos y en la integración de múltiples dimensiones del comportamiento organizacional. Este

estudio busca contribuir a cerrar dichas brechas mediante una revisión teórica orientada a la gestión del talento humano.

La literatura revisada muestra consenso en varios aspectos:

Las habilidades directivas son conductuales y observables, no atributos fijos de personalidad (Whetten & Cameron, 2011).

Existe una relación positiva y significativa entre habilidades directivas y comportamiento organizacional (Vargas, 2023).

El liderazgo transformacional predomina como estilo más efectivo en contextos organizacionales contemporáneos (Mamani & Quispe, 2025).

La comunicación asertiva y el flujo de información oportuno son determinantes para el clima organizacional (Paredes & Alarcón, 2022).

Las habilidades humanas y conceptuales adquieren mayor peso que las técnicas en la generación de cohesión y visión estratégica (Mamani & Quispe, 2025).

Pese al consenso, se identifican vacíos relevantes:

Escasa investigación sobre delegación: Mamani y Quispe (2025) señalan que existe poca investigación en torno al hábito de la delegación, a pesar de su relevancia para el empoderamiento del talento humano.

Sesgo hacia el sector privado: La mayoría de estudios analizan empresas privadas, dejando de lado la administración pública y organizaciones comunitarias (Mamani & Quispe, 2025).

Limitaciones metodológicas: Vargas (2023) reconoce limitaciones bibliográficas, teóricas y temporales en su investigación, señalando que “la bibliografía carece de poca información, no logré ubicar estudios de investigación que estudien al mismo tiempo las dos variables habilidades directivas y comportamiento organizacional” (p. 21).

Contextos específicos: Existe escasa investigación en contextos latinoamericanos que integre habilidades directivas, comunicación organizacional y gestión del talento humano de manera simultánea (Paredes & Alarcón, 2022).

REFERENCIAS

Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas (3.^a ed.). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Anáhuac. (s. f.). Acciones de liderazgo durante la transformación.

Arce Retete, F. J., & Pérez Pérez, M. S. (2020). El comportamiento organizacional, pieza clave para la gestión del talento humano [Trabajo

de bachillerato, Universidad Peruana Unión]. <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/3897>

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.

Brunet, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones. Trillas.

Cárdenas Niño, L., Arciniegas Rodríguez, Y. C., & Barrera Cárdenas, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 2(2), 121–127. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5134720.pdf>

Froxán, W. (2020). Análisis funcional del comportamiento organizacional y su impacto en la productividad.

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1999). Comportamiento organizacional. Paraninfo.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley.

Huerta Mata, J. J., & Rodríguez Castellanos, G. I. (2005). Desarrollo de habilidades directivas. Universidad de Guadalajara.

Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90–102.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

Paredes, J. L., & Alarcón, R. (2022). Una revisión teórica hacia las habilidades directivas en las organizaciones. *Revista Científica de la Facultad de Ciencias Humanas*, 12(3), 85–102. https://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2409-87522022000300085

Pedraja-Rejas, L., & Rodríguez-Ponce, E. (2008). Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 33(9), 651–657. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0378-18442008000900007

