

Tannya Alexandra López-Montero; Deisy Carolina Castillo-Castillo

[DOI 10.35381/cm.v9i1.1091](https://doi.org/10.35381/cm.v9i1.1091)

Habilidades gerenciales y desempeño laboral de los funcionarios públicos, Cañar, Ecuador

Management skills and job performance of public officials, Cañar, Ecuador

Tannya Alexandra López-Montero
tannya.lopez@est.ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cañar, Cañar
Ecuador
<https://orcid.org/0009-0004-8041-6037>

Deisy Carolina Castillo-Castillo
dccastilloc@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cañar, Cañar
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-9274-1724>

Recibido: 15 de diciembre 2022
Revisado: 10 de febrero 2023
Aprobado: 01 de abril 2023
Publicado: 15 de abril 2023

Tannya Alexandra López-Montero; Deisy Carolina Castillo-Castillo

RESUMEN

El objetivo del estudio fue determinar la existencia de una relación causal entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los funcionarios del GADIC. En cuanto a la metodología la investigación tiene un enfoque cuantitativo, ya que se requiere una serie de procesos estadísticos que permitirán representar las características de las dos variables de estudio y el nivel de investigación fue correlacional. Se utilizó método de correlación de Spearman entre las dos variables para calcular la correlación de estas, que son las habilidades gerenciales y el desempeño laboral. En los resultados obtenidos se puede identificar que los funcionarios poseen las competencias y conocimientos necesarios para brindar un buen servicio. Como conclusión, se llegó que los funcionarios poseen un alto porcentaje de habilidades gerenciales y desempeño laboral, ya que la cordialidad, la comunicación, los valores y el respeto son primordiales dentro de las habilidades interpersonales.

Descriptores: Correlación; desempeño; habilidad; conocimiento; competencia. (Tesauro UNESCO)

ABSTRACT

The objective of the study was to determine the existence of a causal relationship between managerial skills and job performance of GADIC officials. Regarding the methodology, the research has a quantitative approach, since a series of statistical processes are required that will allow the characteristics of the two study variables to be represented and the level of investigation was correlational. Spearman's correlation method was used between the two variables to calculate the correlation of these, which are managerial skills and job performance. In the results obtained, it can be identified that the officials have the necessary skills and knowledge to provide a good service. As a conclusion, it was reached that officials have a high percentage of managerial skills and job performance, since cordiality, communication, values and respect are paramount within interpersonal skills.

Descriptors: Correlation; performance; ability; knowledge; competence. (UNESCO thesaurus)

Tannya Alexandra López-Montero; Deisy Carolina Castillo-Castillo

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones a nivel mundial sufren cambios tecnológicos, científicos y socioculturales, por lo cual están obligadas a adaptarse a las nuevas transformaciones y a su vez requieren personal con el conocimiento, habilidades, destrezas y capacidades necesarias para cumplir con las necesidades de las instituciones, ya que generan gran impacto a nivel económico y social. En América Latina, las empresas han manifestado su interés por mejorar la calidad de la gestión gerencial, enfocándose en las habilidades que muestran los cooperadores en el desarrollo de sus funciones y responsabilidades a nivel personal, interpersonal y grupal, enfatizando su desarrollo, para el logro de dichos objetivos.

En este contexto a nivel nacional, las habilidades gerenciales y el desempeño laboral son actitudes y aptitudes que favorecen al desarrollo de las instituciones (Camacaro, 2017). Sin embargo, para la selección del personal administrativo en las entidades públicas se evalúa el perfil profesional y el desempeño, en donde muchos de ellos no han sido seleccionados por la falta de habilidades directivas. Por ende, es primordial que todas las empresas u organizaciones cuenten con profesionales que muestre lealtad y confianza tanto en su trabajo como en las relaciones con sus compañeros para lograr un desempeño positivo en sus funciones.

Antecedentes

Según Redrobán (2021), los gobiernos autónomos descentralizados (GAD), por el hecho de que obtienen soberanía política, administrativa y financiera, pueden satisfacer las necesidades de la sociedad, por lo cual, estos deben actuar bajo los principios de igualdad, integración y participación ciudadana, esta ordenanza se encuentra en el Art. 239 de la Constitución de la República del Ecuador. Con la vigencia de la Constitución de la República del Ecuador, se designaron los GAD, estos poseen funciones autónomas

Tannya Alexandra López-Montero; Deisy Carolina Castillo-Castillo

que los descentralizan del gobierno central, es decir, se transfieren las competencias del régimen central a los niveles subnacionales (Redrobán, 2021).

Perfil de los funcionarios dentro de las instituciones públicas

Los empleados de una institución pública, están orientados al servicio y la satisfacción de las diferentes necesidades de la sociedad, también se enfocan al lograr los objetivos organizacionales planteados. Todo individuo que tenga la responsabilidad de dirigir y liderar a otros y aspire a formar con ellos equipos de trabajo, debe poseer ciertas habilidades y cualidades como dirigente o jefe, estas capacidades los hacen más efectivos en las acciones de liderazgo. En este contexto Girón (2018), enumera cualidades primordiales que debe poseer un jefe, entre ellas se encuentran, la perspectiva, establecimiento de tareas, planificación, gestión de recursos, comunicación, motivación, desarrollo personal y la resolución de conflictos de manera eficiente.

Habilidades Gerenciales

En el marco de esta investigación, al hablar de habilidades gerenciales y desempeño laboral de los funcionarios del GADIC Cañar, es necesario definir el sector de atribución, el cual representa nada más que sus facultades al momento de brindar el servicio a los usuarios o clientes, ya que, al ser una institución que brinda diversos servicios, independientemente de la función o nombre de la institución, en ella interactúan diferentes tipos de empleados, que están enfocados a lograr un fin institucional, para obtener éxito dentro de la organización.

Características de las Habilidades Gerenciales

Según Dowana & Gámez (2019), las habilidades gerenciales que deben poseer los funcionarios que se desempeñan dentro de una institución pública o privada son: responsabilidad, puntualidad, productividad, competitividad, toma de decisiones, manejo de conflictos, comunicación efectiva, compromiso y empatía.

Tannya Alexandra López-Montero; Deisy Carolina Castillo-Castillo

Dimensiones de las Habilidades Gerenciales

Toda característica o habilidad personal requiere de ciertas competencias, según Salazar et al. (2018), da a conocer las competencias gerenciales que debe poseer un individuo, mismas que se detallan a continuación:

Liderazgo: es la capacidad de dirigir las actividades de los grupos humanos en una dirección precisa, inspirando el valor de la acción y anticipando los escenarios de desarrollo de las actividades de ese grupo es una habilidad esencial, para ello se debe establecer metas, brindarles seguimiento y una adecuada retroalimentación, siempre incorporando las opiniones de los demás. (p. 263)

Comunicación Eficaz: es aquella capacidad de percibir, establecer interrogatorios, dar a conocer los conceptos o ideas de manera efectiva, saber escuchar a la otra persona y comprender lo que quiere informar, por lo tanto, es la capacidad de comunicar verbalmente, de tal manera se expresan emociones y esto fortifica la motivación en los individuos y en el equipo de trabajo. (p. 264)

Dirección de personas: es el talento de una persona para poder comunicar y orientar a los demás hacia la mejora de la productividad laboral, a través del buen desarrollo de las actividades designadas, de esta manera lograrán las metas a corto o a largo plazo de la organización. (p.264)

Trabajo en equipo: El trabajo en equipo requiere de cuatro etapas para lograr un desempeño favorable para una organización. Estas etapas son: 1). Formación, 2). Normatividad, 3). Enfrentamiento, 4). Desempeño. Dentro de la etapa de formación, se conoce a los integrantes del equipo de trabajo y es importante instaurar confianza entre todos, establecer los objetivos, las normas, los procedimientos, y las expectativas. En la etapa de enfrentamiento, existen situaciones conflictivas como son: la formación de asociaciones, competencias entre los integrantes, desacuerdos con el dirigente, actitudes que pueden desafiar las opiniones de los demás integrantes y por último la etapa del

Tannya Alexandra López-Montero; Deisy Carolina Castillo-Castillo

desempeño que implica el funcionamiento eficaz y eficiente del trabajo en equipo, es decir superaron todas las adversidades (Whetten & Cameron, 2011).

Desempeño Laboral

En la actualidad, las organizaciones tanto públicas como privadas se enfrentan a permanentes cambios y desafíos. Para poder enfrentar todos estos cambios, las organizaciones deben enfocar sus esfuerzos en los trabajadores para mejorar sus competencias y conocimientos, de esta manera pueden cumplir con las actividades designadas y lograr un desempeño laboral satisfactorio. Es así que el desempeño laboral constituye una de las principales fortalezas en una organización, ya que se convierte en una condición necesaria que puede mostrar resultados sostenibles en el tiempo.

El desempeño laboral comprende la capacidad de trabajo que tiene un individuo que realiza sus actividades dentro de una organización, es decir la medida en la que cumple o no las responsabilidades y funciones asignadas dentro de la misma, para lograr las metas planteadas por la empresa, de tal manera que consiga desempeño personal óptimo, mismo que debe estar orientado a un trabajo eficiente y eficaz y así lograr el éxito individual como organizacional (Palmar & Valero, 2014).

Elementos que influyen en el desempeño laboral

Es importante recalcar que existen diversos elementos que inciden en el desempeño laboral de los funcionarios de una institución como son: el ambiente de trabajo adecuado, el salario justo, relaciones interpersonales con los demás, jornada laboral, horario de trabajo, cancelación puntual del salario, incentivos y motivación (Palmar & Valero, 2014).

Tannya Alexandra López-Montero; Deisy Carolina Castillo-Castillo

Dimensiones del desempeño laboral

Sin embargo, no es suficiente comprender el concepto de desempeño laboral, su función y significado, pues el concepto incluye algunas dimensiones más amplias, las cuáles se definen a continuación:

Eficacia: Es todo en cuanto a la capacidad de cumplir algo deseado a corto o largo plazo con eficiencia. Es cumplir los objetivos y metas establecidas con los recursos necesarios y el tiempo estimado (López & Garcia, 2016). En una organización se requiere de empleados que trabajen con eficacia, es decir que inciten a cumplir los objetivos institucionales.

Eficiencia laboral: es la relación entre el nivel de consecución de los objetivos y la plena utilización de los recursos disponibles, es decir, su relación con los objetivos de la producción de un bien o servicio, y las materias primas utilizadas para lograr ese nivel de aprovechamiento máximo de los recursos (Contreras et. al, 2014).

MÉTODO

En cuanto a la metodología la investigación tiene un enfoque cuantitativo, ya que se requiere una serie de procesos estadísticos que permitirán representar las características de las dos variables de estudio, sus dimensiones y de esta manera generalizar los resultados. El diseño del trabajo de investigación tiene un alcance correlacional. Según Hernández et al. (2014), la correlacional busca comprender el grado de asociación o relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto determinado. De tal manera, se identificará si existe relación entre las variables de análisis. Para la obtener información directa de los usuarios o clientes del GADIC Cañar, se utilizó como técnica una encuesta y como instrumento un cuestionario, utilizando una muestra probabilística de 381 usuarios.

Tannya Alexandra López-Montero; Deisy Carolina Castillo-Castillo

Prueba de Correlación (Rho de Spearman)

Se utilizó método de correlación de Spearman entre las dos variables para calcular la correlación de estas, que son las habilidades gerenciales y el desempeño laboral, para este fin, se utilizó el Software SPSS. Se analizó si existe una correlación entre la influencia de las habilidades gerenciales de los funcionarios y su desempeño laboral. Para el análisis correlacional de las variables, se observan en la tabla 1 de las dimensiones planteadas de las Habilidades Gerenciales y Desempeño Laboral basadas en las teorías ya descritas en el presente trabajo de investigación. Por lo tanto, se plantean dos hipótesis a continuación:

Ho: no existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los funcionarios del GADIC.

H1: existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y desempeño laboral en los funcionarios del GADIC.

Regla de Decisión: Si $p > \alpha$, se acepta H_0 , si $p < \alpha$, se rechaza H_1 .

Prueba de estadística: Rho de Spearman

Tannya Alexandra López-Montero; Deisy Carolina Castillo-Castillo

Tabla 1.

Relación entre las Habilidades Gerenciales y Desempeño Laboral de los funcionarios del GADIC Cañar.

Correlaciones			
		HABILIDADES GERENCIALES	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	HABILIDADES GERENCIALES	Coefficiente de	1000
		Correlación	,861**
		Sig. (bilateral)	,000
	DESEMPEÑO LABORAL	N	381
		Coefficiente de	,861**
		Correlación	1000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	381
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).			

Fuente: Los autores (2022).

En la Tabla 1, se puede observar que el valor de $p = 0.000$ es menor al nivel de confianza predeterminado que es 0.01, lo que indica que se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alternativa H1 lo que significa que existe una relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los funcionarios del GADIC Cañar, existiendo alta interacción positiva, es decir, directa y sólida ($Rho = 0.861$).

RESULTADOS

A continuación, se analiza los resultados de las encuestas realizadas a los usuarios de los diversos servicios del GADIC Cañar, en cuanto a las habilidades gerenciales y desempeño laboral de los funcionarios.

Tannya Alexandra López-Montero; Deisy Carolina Castillo-Castillo

Tabla 2.
Buena comunicación.

Categoría	F	%
Totalmente en desacuerdo	9	2,36%
En desacuerdo	77	20,21%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	40	10,50%
De acuerdo	225	59,06%
Totalmente de acuerdo	30	7,87%
TOTAL	381	100%

Fuente: Encuesta aplicada.

El 59,06% de los usuarios consideran que existe una buena comunicación entre el funcionario y los clientes, el 20,21% de los encuestados no están de acuerdo.

Tabla 3.
Resuelven inquietud del usuario.

Categoría	F	%
Totalmente en desacuerdo	9	2,36%
En desacuerdo	83	21,78%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	53	13,91%
De acuerdo	201	52,76%
Totalmente de acuerdo	35	9,19%
TOTAL	381	100%

Fuente: Encuesta aplicada.

El 52,75% de los usuarios consideran que los empleados son capaces de resolver las inquietudes que presenta el usuario de manera eficiente y eficaz, el 21,78% no están de acuerdo.

Tannya Alexandra López-Montero; Deisy Carolina Castillo-Castillo

Tabla 4.
Capacidad de negociación y acuerdo.

Categoría	F	%
Totalmente en desacuerdo	18	4,72%
En desacuerdo	117	30,71%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	46	12,07%
De acuerdo	162	42,52%
Totalmente de acuerdo	38	9,97%
TOTAL	381	100%

Fuente: Encuesta aplicada.

El 42,52% de los usuarios consideran que los funcionarios poseen la capacidad de generar procesos de negociación y acuerdos ante situaciones de conflicto que se pueden generar por parte de los usuarios, el 30,71% no está de acuerdo.

Tabla 5.
Responsabilidad y compromiso.

Categoría	F	%
Totalmente en desacuerdo	9	2,36%
En desacuerdo	85	22,31%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	62	16,27%
De acuerdo	190	49,87%
Totalmente de acuerdo	35	9,19%
TOTAL	381	100%

Fuente: Encuesta aplicada.

El 49,87% de los usuarios consideran que los funcionarios son responsables y demuestran compromiso al momento de realizar las actividades, el 22,31% no están de acuerdo.

Tannya Alexandra López-Montero; Deisy Carolina Castillo-Castillo

Tabla 6.
Manejo eficiente de tiempo.

Categoría	F	%
Totalmente en desacuerdo	6	1,57%
En desacuerdo	73	19,16%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	52	13,65%
De acuerdo	215	56,43%
Totalmente de acuerdo	35	9,19%
TOTAL	381	100%

Fuente: Encuesta aplicada.

El 56,43% de los usuarios consideran que los funcionarios manejan de manera eficiente el tiempo de atención para cada cliente, el 19,16% no está de acuerdo.

Tabla 7.
Brindan Información correcta.

Categoría	F	%
Totalmente en desacuerdo	7	1,84%
En desacuerdo	88	23,10%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	44	11,55%
De acuerdo	209	54,86%
Totalmente de acuerdo	33	8,66%
TOTAL	381	100%

Fuente: Encuesta aplicada.

El 54,86% de los usuarios consideran que los funcionarios brindan la información apropiada de acuerdo a cada una de las inquietudes que presente el cliente, el 23,10% no está de acuerdo.

Tannya Alexandra López-Montero; Deisy Carolina Castillo-Castillo

Tabla 8.
Conocimiento del puesto.

Categoría	F	%
Totalmente en desacuerdo	7	1,84%
En desacuerdo	72	18,90%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	47	12,34%
De acuerdo	222	58,27%
Totalmente de acuerdo	33	8,66%
TOTAL	381	100%

Fuente: Encuesta aplicada.

El 58,27% de los usuarios consideran que los funcionarios demuestran conocimiento tanto en el puesto o área de trabajo en los que están designados, el 18,90% no está de acuerdo.

Tabla 9.
Reconocimientos a los funcionarios.

Categoría	F	%
Totalmente en desacuerdo	25	6,56%
En desacuerdo	92	24,15%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	43	11,29%
De acuerdo	178	46,72%
Totalmente de acuerdo	43	11,29%
TOTAL	381	100%

Fuente: Encuesta aplicada.

El 46,72% de los usuarios consideran que la institución debe ofrecer reconocimientos a los funcionarios que han cumplido con un excelente desempeño, el 24,15% no está de acuerdo.

Tannya Alexandra López-Montero; Deisy Carolina Castillo-Castillo

Tabla 10.
Capacidad de actuar positiva.

Categoría	F	%
Totalmente en desacuerdo	21	5,51%
En desacuerdo	106	27,82%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	39	10,24%
De acuerdo	183	48,03%
Totalmente de acuerdo	32	8,40%
TOTAL	381	100%

Fuente: Encuesta aplicada.

El 48,03% de los usuarios consideran que los funcionarios tienen la capacidad de actuar de manera positiva ante situaciones de presión, el 27,82% no está de acuerdo.

CONCLUSIONES

El objetivo general de esta investigación fue determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los funcionarios del GADIC Cañar. Para poder identificar esa influencia y la relación que existen entre las dos variables de estudio se procedió a aplicar encuestas a los usuarios de los servicios de esta institución, determinando doce (12) preguntas de las habilidades gerenciales y ocho (8) preguntas del Desempeño Laboral.

Se llega a la conclusión, que los funcionarios poseen un alto porcentaje de habilidades gerenciales y desempeño laboral, ya que la cordialidad, la comunicación, los valores y el respeto son primordiales dentro de las habilidades interpersonales, esto permitirá una mejor interacción entre empleado y cliente, el conocimiento y la experiencia forma parte de las habilidades técnicas de un funcionario, con ello puede cumplir con las actividades designadas dentro del ámbito empresarial, los funcionarios del GADIC poseen la capacidad de negociación antes diversas situaciones que pueden presentarse con los

Tannya Alexandra López-Montero; Deisy Carolina Castillo-Castillo

usuarios, ya que el manejo de conflictos forma parte de las habilidades conceptuales, mismas que se basan en el análisis propio de las tendencias, cambios, hechos que suceden en la organización, para lo cual los funcionarios deben ser capaces de formular nuevos conceptos, e identificar ideas para resolver problemas de manera acertada, con esto también se demuestra la capacidad de tomar decisiones que están enfocadas a mejorar la atención a los clientes.

En cuanto al desempeño laboral, dentro de la institución todos los empleados se basan en la responsabilidad y el compromiso por brindar un buen servicio, mismo que requiere manejar de manera eficiente el tiempo de atención para cada usuario y también se brinda la información correcta de acuerdo a las necesidades de cada uno de ellos, de esta manera se puede verificar el nivel de conocimientos que poseen los funcionarios en su puesto de trabajo, los reconocimientos a los funcionarios por parte de la institución puede ser una motivación para que estos se desempeñen de la mejor manera posible, con diversos tipos de incentivos que le permitan seguir creciendo de manera profesional.

Los funcionarios poseen la capacidad de actuar de manera positiva bajo situaciones de presión, esto se considera como una competencia y la tolerancia a la presión que es una destreza que permite responder y trabajar de la mejor manera y esto se demuestra en situaciones de alta exigencia. Para ello se debe aprovechar los recursos que están a disposición para ofrecer un buen servicio y atención de calidad a los clientes, por esta razón se debe priorizar la atención a las mujeres embarazadas, personas con discapacidad y adultos mayores, por su situación lo necesitan y de esta manera se logra una igualdad en la atención de los usuarios, por ende, resalta el prestigio de la Institución y de los funcionarios que la conforman por brindar un buen servicio a la sociedad.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

Tannya Alexandra López-Montero; Deisy Carolina Castillo-Castillo

AGRADECIMIENTO

A los gerentes, funcionarios, usuarios o clientes del GADIC Cañar, Ecuador.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Camacaro, M. (2017). Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela. [Management competencies for the management of manufacturing companies of the Libertador Municipality of the state of Mérida-Venezuela]. *Actualidad contable faces*, 20(34), 5-26.
- Contreras, F. G., Capurro, A. C., Santana, M. A. P., & Castillo, J. Q. (2014). El concepto de eficiencia organizativa: una aproximación a lo universitario. [The concept of organizational efficiency: an approach to the university]. *Revista Líder*, 16(25), 126-150.
- Donawa Torres, Z. A., & Gámez Araujo, W. G. (2019). Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. [Absence of managerial skills for a culture of university innovation in institutions in Colombia and Venezuela]. *Universidad & Empresa*, 21(36), 8-35.
- Girón Mendoza, L. S. (2018). Habilidades directivas y desempeño laboral de docentes de la Universidad San Pedro-Filial Huacho, 2017. [Management skills and job performance of teachers from the San Pedro-Filial Huacho University, 2017]. (Tesis de pregrado). Universidad San Pedro.
- Hernández, R., Fernández, C. & Batista, P. (2014). Metodología de la investigación. [Investigation methodology]. (6ª ed.). México: McGraw- HILL Interamericana., S.A.
- López, A. M., & García Bustamante, E. M. (2016). La comunicación y la información en Gobiernos locales: persistencia de prácticas difusionistas de comunicación en organizaciones gubernamentales del Valle del Cauca (Colombia). [Communication and information in local governments: persistence of communication dissemination practices in government organizations in Valle del Cauca (Colombia)]. *Signo y Pensamiento*, XXXV (69), 118-139.

Tannya Alexandra López-Montero; Deisy Carolina Castillo-Castillo

- Palmar G., R. S., & Valero U., J. M. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. [Competences and job performance of managers in the autonomous institutes dependent on the Mayor's Office of the Mara municipality of Zulia state]. *Espacios Públicos*, 17(39),159-188.
- Redrobán, W. E. (2021). La gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados ecuatorianos como protagonistas en el proceso de descentralización. [The management of Ecuadorian Decentralized Autonomous Governments as protagonists in the decentralization process]. *Sociedad & Tecnología*, 4(S2), 723-736.
- Salazar, R., Bejarano, B., & Núñez, Y. (2018). Las competencias gerenciales y el desempeño laboral: Un estudio descriptivo de corte transeccional aplicado a las autoridades de las Instituciones Estatales de Educación Superior del Cantón Ambato. [Management skills and job performance: A descriptive cross-sectional study applied to the authorities of the State Institutions of Higher Education of Ambato Canton]. *Publicando*, 5(14), 259–274.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. [Development of management skills]. Pearson Educación.