

ANÁLISIS COMPARATIVO DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS REGIONES DE HUÁNUCO, SAN MARTÍN Y UCAYALI

Comparative analysis of leadership competencies and their impact on human resource management in the regions of Huanuco, San Martin and Ucayali

Teodoro Huamán Camacho*, <https://orcid.org/0000-0001-7260-7651>

Leonor Huamán Camacho, <https://orcid.org/0000-0003-1247-9680>

Universidad Nacional Agraria de la Selva, Perú

*Autor para correspondencia. email teodoro.huaman@unas.edu.pe

Para citar este artículo: Huamán Camacho, T. y Huamán Camacho, L. (2024). Análisis comparativo de competencias de liderazgo y su impacto en la gestión de recursos humanos en las regiones de Huánuco, San Martín y Ucayali. *Maestro y Sociedad*, 21(1), 132-138. <https://maestroysociedad.uo.edu.cu>

RESUMEN

Introducción: El objetivo de la investigación fue determinar las habilidades directivas que caracterizan a las organizaciones de Huánuco, San Martín, Ucayali y coinciden con el perfil óptimo del directivo, y las habilidades clave en los recursos humanos. Materiales y métodos: Se utilizó el cuestionario de evaluación de habilidades directivas (CHD); a una muestra de profesionales ligados a las ciencias empresariales; (n=300) que laboran en micros, pequeñas y medianas empresas en la Selva alta. Resultados: Es importante la combinación de habilidades de comunicación efectiva, toma de decisiones estratégicas, delegación de responsabilidades, motivación y guía de los empleados, resolución de conflictos y gestión del cambio que ayudan al líder a guiar a su equipo de trabajo logrando el éxito en la organización. Discusión: La resolución de conflictos y la gestión del cambio son también habilidades directivas cruciales. Los líderes deben ser capaces de manejar situaciones difíciles y conflictivas, resolver disputas entre empleados y tomar medidas para minimizar el impacto de los cambios en la organización. Conclusiones: Una combinación efectiva de habilidades como la comunicación clara, la toma de decisiones estratégicas, la delegación eficiente de responsabilidades, la motivación y orientación de los empleados, junto con la resolución de conflictos y la gestión del cambio, son cruciales para guiar a un equipo hacia el éxito.

Palabras clave: habilidades directivas; habilidades de éxito; organizaciones; directivos; Selva alta.

ABSTRACT

Introduction: The objective of the research was to determine the managerial skills that characterize the organizations of Huánuco, San Martín, Ucayali and coincide with the optimal profile of the manager, and the key skills in human resources. Materials and methods: The management skills evaluation questionnaire (CHD) was used; to a sample of professionals linked to business sciences; (n=300) who work in micro, small and medium-sized businesses in the Upper Jungle. Results: It is important to combine effective communication skills, strategic decision making, delegation of responsibilities, motivation and guidance of employees, conflict resolution and change management that help the leader guide his work team achieving success in the organization. Discussion: Conflict resolution and change management are also crucial management skills. Leaders must be able to handle difficult and conflictive situations, resolve disputes between employees, and take steps to minimize the impact of changes on the organization. Conclusions: An effective combination of skills such as clear communication, strategic decision making, efficient delegation of responsibilities, employee motivation and guidance, along with conflict resolution and change management, are crucial to guide a team towards success.

Keywords: managerial skills; success skills; organizations; executives; High Jungle.

Recibido: 19/10/2023 Aprobado: 4/12/2023

INTRODUCCIÓN

En la gestión de las organizaciones la identificación de las habilidades directivas (HD) para una dirección efectiva, es tan diversa y compleja porque abarca aspectos relacionados con la tecnología, con los procesos del trabajo, con el mercado e inclusive con el entorno económico y político en el que actúan las organizaciones (Iqbal *et al.*, 2019). Particularmente, en la planificación de acciones de mejoramiento y evaluación del desempeño, como en la capacitación para el desarrollo de las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) y el desarrollo de las HD (Boyatzis, 1982; López, Berrocal y Pereda, 2002, Jiang & Alexakis, 2017), que comprende las etapas del autodiagnóstico, de la enseñanza, del análisis, práctica y aplicación; se precisa delimitar brechas entre las HD estudiadas y las requeridas para el puesto (Grados, Beutelspacher y Castro, 2006, Del Pozo, 2017), además de las habilidades clave (soft skills) que marcan la diferencia entre los directivos de éxito y el resto (Iqbal *et al.*, 2019; Rivera & Morales, 2019).

Las habilidades directivas son un conjunto de habilidades y competencias esenciales para el éxito en cualquier rol de liderazgo o gestión empresarial. Estas habilidades son fundamentales para motivar y dirigir a los equipos de trabajo, para tomar decisiones estratégicas, y para alcanzar los objetivos de la organización.

Entre las habilidades directivas más importantes se encuentran la capacidad de liderazgo, la comunicación efectiva, la toma de decisiones, la resolución de problemas, la gestión del tiempo, la delegación de tareas, la motivación del equipo, la capacidad de adaptación al cambio, y la creatividad. Además, las habilidades directivas también incluyen competencias relacionadas con la gestión financiera, la planificación estratégica, la gestión de proyectos y el manejo de conflictos. Todas estas habilidades son esenciales para que los líderes puedan llevar a cabo su función de manera efectiva, y para garantizar el éxito de la organización en el largo plazo.

En resumen, las habilidades directivas son un conjunto de habilidades y competencias esenciales para el éxito en cualquier rol de liderazgo o gestión empresarial, y su desarrollo es clave para alcanzar los objetivos de la organización y para el crecimiento y desarrollo personal y profesional del líder.

Para Rivera y Morales (2019) las habilidades directivas son primordiales para el cumplimiento eficaz de los objetivos de trabajo en una organización. Según los directivos de empresa Importadora- Exportadora Farmacuba, analizada en su investigación, el trabajo en equipo y la preocupación por la excelencia son sus habilidades directivas primordiales y consideran que deben mejorar en la planificación y la organización y en delegar tareas a sus subordinados. Los subordinados consideran que el liderazgo es el factor más problemático para los directivos en la Empresa. Opinan que no trabajan correctamente en equipo y deben mejorar la habilidad de delegar tareas en sus subordinados. Los subordinados consideran que el liderazgo es el factor más problemático para los directivos en la Empresa. Opinan que no trabajan correctamente en equipo y deben mejorar la habilidad de delegar tareas en sus subordinados. A mayor promedio de edad entre los encuestados, se le da menor importancia a la capacitación como factor determinante en el desarrollo de las habilidades directivas. Al comparar la autoevaluación de los directivos de Farmacuba con el perfil óptimo del directivo cubano, según el criterio de los expertos, se evidencia que deben mejorar en la habilidad de delegar tareas a sus subordinados, planificar y organizar correctamente el trabajo, el liderazgo y fijar metas y objetivos específicos. Las principales diferencias en la apreciación de los directivos según los subordinados y el perfil óptimo deseado se aprecian en el liderazgo y la forma de trabajo en equipo.

La investigación Cetina, Ortega y Aguilar (2010), tuvo como objetivo identificar qué habilidades directivas predicen mejor el que un grupo de subordinados perciba a sus jefes como merecedores de su puesto, es decir, que el poder conferido por el cargo es legítimo. Los autores también encontraron que, a pesar de que la percepción que tienen los subordinados sobre las habilidades directivas de sus jefes es positiva, una proporción importante de éstos no asignaron a sus superiores las dos calificaciones más altas de la escala. Cabe señalar que, independientemente de la calidad del desempeño de los jefes, sea éste por arriba o por debajo de la calificación otorgada por sus subordinados, si éstos últimos consideran que sus jefes no tienen dichas habilidades, aunque no sea así, se comportarán con respecto a ellos y a sus órdenes de acuerdo con sus percepciones (Mosley, Megginson y Pietri, 2005), ya que, como señalan diversos autores (Boyatzis en Furnham, 2001; Mosley, Megginson y Pietri, 2005), uno de los elementos que influye para que los subordinados acepten la influencia de sus jefes y reconozcan su autoridad (Strauss y Sayles, 1985), es el que reconozcan que sus jefes tienen las habilidades requeridas para el puesto.

Por otro lado, Cetina, Ortega y Aguilar (2010) concluyeron que, ya sea que las percepciones de los subordinados coincidan o no con la de los jefes, o con la de otros superiores, se debe considerar como valioso el poder confrontar

sus diferentes percepciones. El poder contar con ambos datos, y llevar a cabo procesos de retroalimentación, basados en entender que la información proporcionada puede ser real o no, pero que independientemente de ello reflejan el pensar y sentir de su gente, puede ser utilizado como herramienta para procesos de diagnóstico de necesidades de capacitación, elementos de diagnóstico para el desarrollo de habilidades directivas, desarrollo de equipos de trabajo, entre otros procesos. Para ello, deben de presentarse los resultados no solo a nivel grupal, sino también a nivel individual. Se considera que el involucrar a los jefes en el análisis de las semejanzas, discrepancias y causas de los resultados obtenidos, puede llevar no solo a un mayor conocimiento y comprensión sobre su propio estilo de dirigir, sino a un mayor compromiso con las acciones propuestas producto de esta herramienta diagnóstica. La retroalimentación permite hacer conscientes a los jefes sobre sus propios resultados comportamentales, ya que como señala Tyler (2006), los jefes que se consideran poco capaces tienden a mostrarse más autoritarios, menos justos y rodearse de gente menos capaz.

Se considera que las habilidades directivas que mejor predicen el que los subordinados consideren a sus jefes como los adecuados para el puesto, así como con un buen desempeño, son las de relaciones humanas. Por otra parte, las habilidades que tienen que ver con tener una visión compartida, pueden ser vistas como predictoras de una percepción positiva con respecto al desempeño del jefe, además de predecir el respeto que éste se ha ganado con sus subordinados. Este respeto, se asocia con la justicia percibida en su actuar, el cual es otro componente de la legitimidad.

En la etapa de la discusión, los autores encontraron que, los resultados de manera general, coinciden en cierta forma con lo señalado por Whetten y Cameron (2005), quienes sostienen que para ser considerados como líderes, es decir, que puedan influir en su gente, se requieren habilidades de clan o de relaciones humanas como les llaman Mosley, Meggison y Pietri (2005), y habilidades de adhocracia o visión compartida. Por lo tanto, se puede decir que los jefes deben de ser capaces de comunicar su apoyo a sus subordinados, ser capaces de fomentar el trabajo en equipo, favorecer el facultamiento de su gente, proponer y usar formas creativas para la solución de problemas, disposición para el cambio y fijar dirección y crear una visión compartida para seguirla.

Además, se tomaron en conocimiento que las habilidades administrativas y técnicas, usualmente consideradas como necesarias para que el jefe ejerza funciones de administración y haga bien su trabajo (Whetten y Cameron, 2005), se encontraron respectivamente como predictores de la calidad percibida del trabajo del jefe y el respeto ganado de éste como jefe. Aunque, llama la atención que las habilidades técnicas en este estudio parezcan encontrarse prediciendo de manera negativa el respeto dado al jefe. Una explicación posible a este resultado podría ser el que aquellos jefes con mayores habilidades administrativas y técnicas son percibidos con mayor involucramiento hacia la tarea, mientras que otros jefes percibidos con menos habilidades técnicas son vistos como orientados hacia las personas y sus procesos.

El estudio del liderazgo desde la perspectiva propuesta en este trabajo, puede ser considerada dentro del enfoque antiesencialista y relacional, ya que considera al liderazgo como un proceso en donde la influencia que se busca tener, aumenta en función de la legitimidad que perciben los miembros del grupo, la cual se construye a partir de la interacción en donde se establecen consciente o inconscientemente qué acuerdos deben de cumplirse para que se considere que un jefe merece dar órdenes y ser obedecido.

Para los autores Ramón, Ollague, Granda y Naranjo (2017) su investigación es realizada a los empresarios de diversos sectores productivos de la provincia de El Oro, pertenecientes al sector público y privado, cuya finalidad fue la valoración de las habilidades directivas personales que poseen sus colaboradores, para determinar si éstas son satisfactorias desde la percepción de los directivos. El desarrollo de habilidades personales ha ido cobrando cada vez mayor importancia, porque es a través de ellas que los colaboradores de una organización dan su aporte para lograr la competitividad empresarial, a través de su nivel de autoconocimiento y dominio de sí mismo, la administración del tiempo, su inteligencia emocional, la determinación de valores y prioridades y la solución creativa de problemas.

Por otra parte, los autores Aburto & Bonales (2011), Arroyo (2012) y Lombana (2014), coinciden en que estas habilidades son fundamentales para un óptimo desempeño organizacional, debido a que las organizaciones precisan no solo de recurso humano con sólida preparación técnica, sino que sepa manejarse a sí mismo con efectividad en ambientes exigentes, de mucha presión por alcanzar metas empresariales.

Para Aburto *et al* (2011) la investigación teórica se orientó al conocimiento de los modelos de habilidades directivas y del clima organizacional. Se conocieron la conceptualización, medición y variables sobre habilidades

directivas que afectan el clima organizacional. El objetivo de su investigación fue determinar si las habilidades directivas son las causales de un clima organizacional insatisfactorio, para generar información que contribuya a resolver un problema en una dependencia pública, en función de la hipótesis: A menores habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos; mayor clima organizacional insatisfactorio. Los resultados confirman que el clima organizacional en un alto grado está determinado por las habilidades directivas mencionadas en la hipótesis, significando estrecha vinculación entre las variables estudiadas.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, el objetivo de la investigación de este estudio es determinar las habilidades directivas que caracterizan a las organizaciones de Huánuco, San Martín, Ucayali y coinciden con el perfil óptimo del directivo, y las habilidades clave en los recursos humanos.

MATERIALES Y MÉTODOS

El instrumento utilizado fue el Cuestionario de evaluación de habilidades directivas (CHD), readaptado para el presente estudio a partir de la versión española (EOS y Actual-Recursos Humanos), quienes inicialmente adaptaron del MSI australiano (indicator of management skills) de Quarry, Ash & Berg (2008). La readaptación del CHD fue transcultural, usando un doble criterio de evaluación semántica (concordancia-discordancia semántica) de los 40 ítems en un grupo de estudiantes de último año de idioma extranjero en la Universidad de Alcalá, España (Abregú, 2009); y en otro grupo de egresados de administración de la Universidad Nacional Agraria de la Selva (Abregú & Sebastián, 2012).

El cuestionario está conformado por 20 pares de expresiones completas desde el primer par 1A/1B hasta el último par 20A/20B, las mismas que están redactadas en forma de competencias directivas y cada ítem con cuatro opciones de respuesta tipo Likert (Nunca=0; A veces=1; Casi siempre= 2; Siempre= 3). El instrumento está conformado por dos partes, la primera parte sobre la información general sociolaboral de los encuestados y la 2da parte sobre la composición de los ítems según indicadores y dimensiones, como se muestra a continuación. La prueba de confiabilidad muestra que el instrumento conformado de 40 ítems es altamente confiable (0,944).

Procedimiento por validación por juicio de expertos

La elaboración del instrumento para la validación por juicio de expertos se realizó en dos fases: la primera fase donde se elaboró el contenido de la ficha que consta de siete criterios de validación o ítems, y la segunda fase que es la evaluación cuantitativa de ese contenido. El estudio piloto se desarrolló entre el mes de enero y febrero del presente año en un grupo de 15 egresados.

En relación con la validación del instrumento de recolección de datos ("CHD"), se aplicó la técnica de validación por juicio de expertos, participando en esta actividad cuatro profesionales relacionados a la administración, desarrollo social, marketing y a la psicología organizacional.

Los resultados globales sobre la valoración en cada uno de los siete criterios de validación son los siguientes: Los siete criterios de validación para el instrumento de evaluación fueron evaluados por expertos. El primer criterio, enfocado en la claridad y adecuación del lenguaje de los ítems para el grupo de estudio, recibió una evaluación generalmente buena, con algunas respuestas de muy buena. El segundo y tercer criterio, relacionados con la consistencia de los ítems con el marco teórico y su coherencia con las dimensiones e indicadores, fueron valorados como muy buenos por todos los expertos. Igualmente, el cuarto criterio, que considera la cantidad de ítems por indicador, y el quinto, referente a la secuencia lógica en la organización de los ítems, recibieron una validación del 100 % con calificaciones de buena y muy buena, respectivamente. El sexto criterio, sobre la capacidad de los ítems para describir conductas, también fue evaluado positivamente por todos los expertos. Por último, el séptimo criterio, que valora la utilidad del instrumento para los objetivos propuestos, fue calificado como muy bueno por la totalidad de los evaluadores.

RESULTADOS

En cuanto a los indicadores: comunica estrategias el 46,7 % de los egresados tienen una percepción que su jefe lo realiza a veces; en la definición de estrategias el 33,3 % casi siempre; en cuanto a estimula, motiva y da el ejemplo 43,3 % respectivamente y representa al equipo 36,7 % (Tabla 1).

Tabla 1 Dimensión: Habilidades de liderazgo

Indicadores	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
Comunica estrategias	0	0,0	28	46,7	13	21,7	19	31,7
Define estrategias	2	3,3	19	31,7	20	33,3	19	31,7
Estimula y motiva	1	1,7	19	31,7	14	23,3	26	43,3
Da ejemplo	4	6,7	16	26,7	14	23,3	26	43,3
Representa al equipo	5	8,3	15	25,0	18	30,0	22	36,7

Fuente: Base de datos del instrumento.

En cuanto al segundo bloque de indicadores: planifica y organiza el 33,3 % de los egresados tienen una percepción que su jefe lo realiza; en la consulta de decisiones el 38,3% siempre; es justo 40,0 % y se orienta a los resultados 28,3 % (Tabla 2).

Tabla 2 Dimensión: Habilidades de ejecución o en la practica

Indicadores	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
Planifica y organiza	10	16,7	15	25	20	33,3	15	25
Consulta decisiones	2	3,3	17	28,3	18	30	23	38,3
Soluciones problemas	1	1,7	9	15	26	43,3	24	40
Es justo	2	3,3	14	23,3	24	40	20	33,3
Se orienta a los resultados	7	11,7	16	26,7	20	33,3	17	28,3

En cuanto al tercer bloque de indicadores: asesora y forma el 40,0% de los egresados tienen una percepción que su jefe lo realiza; en la delegación de trabajos el 38,3% casi siempre; proporciona feed back 41,7%; planifica carrera 36,7% y fomenta la colaboración 35,0% (Tabla 3).

Tabla 3 Dimensión: Habilidades para el desarrollo del talento humano

Indicadores	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
Asesora y forma	4	6,7	20	33,3	24	40	12	20
Delega trabajos	2	3,3	16	26,7	23	38,3	19	31,7
Proporciona feedback	2	3,3	12	20	21	35	25	41,7
Planifica carrera	2	3,3	15	25	21	35	22	36,7
Fomenta la colaboración	3	5	18	30	18	30	21	35

En cuanto al cuarto bloque de indicadores: Busca oportunidades de mejora el 35,0 % siempre de los egresados tienen una percepción que su jefe lo realiza; en asumir riesgos el 35,0 % a veces; informa a los demás 31,7 % y se compromete con los cambios el 35,6 % siempre respectivamente (Tabla 4).

Tabla 4 Dimensión: Habilidades para la gestión del cambio

Indicadores	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
Busca oportunidades de mejora	4	6,7	18	30	17	28,3	21	35
Asume riesgos	3	5	21	35	19	31,7	17	28,3
Informa a los demás	6	10	22	36,7	15	25	17	28,3
Actúa en cuanto al feedback	3	5	22	36,7	16	26,7	19	31,7
Se compromete con los cambios	5	8,5	16	27,1	17	28,8	21	35,6

DISCUSIÓN

Las habilidades directivas son esenciales para cualquier persona que ocupe un cargo de liderazgo o gestión. Estas habilidades incluyen la capacidad de comunicarse efectivamente, tomar decisiones estratégicas, delegar responsabilidades, motivar y guiar a los empleados, resolver conflictos y manejar el cambio. En este sentido, discutir las habilidades directivas implica reconocer su importancia y analizar cómo se pueden desarrollar para mejorar el desempeño de un líder (Aburto, 2021)

Una de las habilidades directivas más importantes es la comunicación efectiva. Un líder debe ser capaz de transmitir información de manera clara y precisa, tanto verbalmente como por escrito. Además, debe ser capaz de escuchar y comprender las necesidades y preocupaciones de sus empleados. La comunicación efectiva también implica ser capaz de adaptar el mensaje a la audiencia, utilizando un lenguaje y un tono apropiados para el receptor. (Mosley et al, 2005; Lombana et al, 2014)

Otra habilidad importante es la toma de decisiones estratégicas. Los líderes deben ser capaces de analizar la información disponible, evaluar las opciones y elegir la mejor solución para la organización. Para ello, deben tener una visión clara de los objetivos y la estrategia de la empresa, así como una comprensión profunda de su mercado y su entorno competitivo. Una toma de decisiones acertada puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa. (Rivera et al, 2019)

La delegación de responsabilidades también es una habilidad directiva clave. Los líderes deben ser capaces de confiar en sus empleados y asignarles tareas y responsabilidades adecuadas a sus habilidades y experiencia. Esto no solo alivia la carga de trabajo del líder, sino que también fomenta el crecimiento y el desarrollo de los empleados. Además, al delegar responsabilidades, los líderes pueden concentrarse en tareas más importantes, como la planificación estratégica y la toma de decisiones.

La motivación y guía de los empleados también es esencial para un líder efectivo. Los líderes deben ser capaces de inspirar y motivar a sus empleados para lograr sus objetivos individuales y los de la empresa en general. Para ello, deben ser capaces de reconocer y recompensar el buen desempeño, ofrecer retroalimentación constructiva y crear un ambiente de trabajo positivo y productivo.

La resolución de conflictos y la gestión del cambio son también habilidades directivas cruciales. Los líderes deben ser capaces de manejar situaciones difíciles y conflictivas, resolver disputas entre empleados y tomar medidas para minimizar el impacto de los cambios en la organización. Esto requiere habilidades de negociación, empatía y flexibilidad, así como la capacidad de comunicar cambios y decisiones de manera clara y efectiva.

CONCLUSIONES

Las habilidades directivas son fundamentales para cualquier líder o gerente. Una combinación efectiva de habilidades como la comunicación clara, la toma de decisiones estratégicas, la delegación eficiente de responsabilidades, la motivación y orientación de los empleados, junto con la resolución de conflictos y la gestión del cambio, son cruciales para guiar a un equipo hacia el éxito. Es vital que los líderes reconozcan la importancia de estas competencias y se comprometan continuamente a su desarrollo y perfeccionamiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AburtoPineda, H. I., & BonalesValencia, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41-49.
2. Arroyo, T. R. (2012). Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Retrieved from Created from bibliocunsp on 2018-02-22 12:35:23.
3. Boyatzis, R. (1982). Liderazgo. En a. Furnham (ed.), *psicología organizacional*. Oxford university press.
4. Cetina, T., Ortega, I. & Aguilar, C. (2010). Habilidades Directivas desde la Percepción de los Subordinados: Un Enfoque Relacional para el Estudio del Liderazgo. *Psicoperspectivas*, 9(1),124137.http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-69242010000100007&lng=es&tlng=es.
5. Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J., & Zapata, Á. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 301-313. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232014000300011&lng=en&tlng=es.
6. Mosley, D., Meggison, L. y García, R. (2005). Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación. Thompson.
7. Rivera, Y., y Morales, T. (2019). Caracterización de habilidades directivas en la Empresa Importadora-Exportadora Farmacuba. Comparación con el perfil óptimo del directivo cubano. *Folletos Gerenciales*, 23(3), 160–168.
8. Strauss, G. y Sayles, L. (1985). *Personal: problemas humanos de la administración*. Prentice Hall.
9. Tyler, T.R. (2006). Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57, 375-400.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Declaración de responsabilidad de autoría

Los autores del manuscrito señalado, DECLARAMOS que hemos contribuido directamente a su contenido intelectual, así como a la génesis y análisis de sus datos; por lo cual, estamos en condiciones de hacernos públicamente responsable de él y aceptamos que sus nombres figuren en la lista de autores en el orden indicado. Además, hemos cumplido los requisitos éticos de la publicación mencionada, habiendo consultado la Declaración de Ética y mala praxis en la publicación.

Teodoro Huamán Camacho y Leonor Huamán Camacho: Proceso de revisión de literatura, redacción y corrección del artículo.