MODERNIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DESDE EL ENFOQUE DEL TELETRABAJO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA VENEZOLANA

AUTORAS:

MSC. LIERKA AMAOLA ROMERO GRATEROL

MSC. MARÍA FERNANDA INSERNY LUGO

Resumen

El ensayo desarrollado tuvo como propósito abordar un constructo teórico de competencias gerenciales modernas desde el enfoque del teletrabajo en la administración Pública Venezolana, ajustando las habilidades o teorías propuestas por Katz (1995) a la realidad existente. Para ello, se tomó como muestra al talento humano de la secretaría de Infraestructura del estado Falcón, bajo un estudio, cimentado en el método cualitativo dentro del paradigma interpretativo. Se pretende reconocer desde la postura de los informantes claves, como el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) se convierten en una poderosa herramienta para apoyar una función laboral que de acuerdo a la crisis coyuntural que vive Venezuela y que ha afectado el ejercicio de la función pública, el teletrabajo es una conceptualización innovadora, una modalidad de trabajo virtual, en esa flexibilidad horaria que ha de garantizar además del bienestar de los trabajadores, cumplir desde la eficiencia y eficacia con un ejercicio profesional prospero.

Palabras Claves: Competencias Gerenciales, TIC, Teletrabajo, Administración Pública.

MODERNIZATION OF MANAGEMENT COMPETENCES FROM THE APPROACH OF TELEWORK IN THE VENEZUELAN PUBLIC ADMINISTRATION

Abstract

The purpose of the essay developed was to address a theoretical construct of modern management competencies from the approach of teleworking in the Venezuelan Public Administration, adjusting the skills or theories proposed by Katz (1995) to the existing reality. To do this, the human talent of the Infrastructure Secretariat of the Falcón state was taken as a sample, under a study, based on the qualitative method within the interpretive paradigm. It is intended to recognize from the position of key informants, how the use of information and communication technologies (ICT) become a powerful tool to support a work function that, according to the current crisis that Venezuela is experiencing and that has affected the exercise of the public function, teleworking is an innovative conceptualization, a virtual work modality, in that time flexibility that must, in addition to the well-being of the workers, comply with efficiency and effectiveness with a prosperous professional practice.

Keywords: Management Competencies, ICT, Teleworking, Public Administration.

Introducción

Dilucidar sobre competencias gerenciales, es sinónimo de mejorar el desempeño laboral a través de actitudes que insten a comportamientos arraigados al fortalecimiento del conocimiento propulsor de ideas y alternativas innovadoras que conlleven a una labor prospera. Pues, son indudables los cambios que se visualizan en el mundo y que, por tanto, han de llevar a las organizaciones a incorporarse a las exigencias que este trae consigo, como requerimiento hacia la aplicación de competencias modernas en la gestión de la administración pública, desde un panorama prospectivo que fortalezca la eficiencia y eficacia desde el valor humano, en la conducción y alcance de los resultados deseados.

De allí, que Orihuela et. Al (2021) asegure que; en la sociedad surgen nuevas necesidades, nuevos estilos de vida, aparecen nuevas cosas y que se proyectan constantemente hacia el futuro fijando plazos y metas, a este ritmo deben ir las organizaciones en general, a través de la gestión del cambio, en competencias gerenciales actualizadas en un proceso necesario para las organizaciones acorde con las exigencias y la globalización, por tal razón, han de seguir el camino hacia la transformación. Como eje importante en la gestión, donde los que llevan la tarea de liderar estas, dirijan los procesos de mejora que contribuyan a la renovación de la estructura de la misma.

En este contexto, las tecnologías de información y comunicación (TIC) se han convertido en una poderosa herramienta que ha venido para quedarse e ir evolucionando cada día más, su uso en la actualidad es imprescindible, Por lo que, las organizaciones han de abocarse a la sociedad del conocimiento tecnológico donde se gestione hacia una labor que responda a las necesidades y demandas de hoy. Reconociéndola, además, como un método que facilita la gestión administrativa a distancia.

En este sentido, justamente el teletrabajo se convierte en ese método innovador, más flexible y menos rígido, pues no se requiere que los trabajadores acudan de forma presencial a ejercer su labor, sino que prestan su servicio a través de las TIC. Permitiendo, reducción de costos operacionales; el mejor aprovechamiento del tiempo ya que tienen mayor disponibilidad para compartir en familia, para realizar las funciones laborales con

mayor dedicación y contar con más tiempo para otras actividades como capacitarse en otras áreas; y la mejora en la calidad de vida de la clase trabajadora puesto que hay menos riesgos de salud porque no hay la misma exposición a la contaminación ambiental y se reduce el estrés a los que muchas veces se exponen los trabajadores para ejercer su función. (Jaramillo, 2014).

Siendo por lo antes expuesto, que desde la óptica del teletrabajo como competencia gerencial moderna para la optimización del ejercicio profesional de quienes ejercen labores en la administración pública en concordancia a la coyuntura económica, política, social y cultural en la que se encuentra Venezuela y en la que se ha visto afectada dicha función, el ensayo tiene como proposición abordar el constructo teórico, sobre el enfoque antes mencionado, teniendo como modelo a la Secretaría de Infraestructura del estado Falcón.

Y, ante todo, en la germinación de una teoría que se construye con la participación del talento humano de la entidad mencionada, buscando develar e interpretar como conciben y definen, este método laboral, partiendo de una inquietud investigativa en cuanto a la dinámica actual de la gerencia, desde la operatividad de los equipos de trabajo pensando en una nueva forma gerencial, tomando en cuenta las tecnologías como medio de comunicación. De tal manera, que responda a las exigencias del contexto en el cual está inmersa la Secretaría de Infraestructura del estado Falcón en el surgimiento de competencias gerenciales combinadas entre la distancia y la prespecialidad.

Enfoque del teletrabajo una competencia gerencial innovadora.

El apropiamiento de competencias gerenciales innovadoras es un discernimiento que reconoce su efectividad, sólo, si, en las organizaciones se cuenta con un personal motivado, comprometido y con condiciones laborales ajustadas a las necesidades de su entorno, que pueda consolidarse en una gestión sensible adaptada a las vicisitudes de su talento humano y, por ende, a la sociedad que ha de abocarse.

Por ello, Sánchez, Sánchez y Pinedo (2020) señalan que las competencias gerenciales actualmente para que puedan dar respuesta a la demanda del mundo globalizado debe aplicarla en los cargos asignados hacia la fijación y atención de los procesos básicos

como; las necesidades de su entorno, planeación, organización, dirección, y control; aunado al fomento del pensamiento estratégico, creatividad, innovación, motivación, satisfacción, liderazgo, manejo de conflictos, trabajo en equipo, y toma de decisiones; entre otros; siendo un coach líder capaz de asumir el desarrollo de estrategias para maximizar el potencial de su gente, contribuyendo en la obtención de resultados satisfactorios en la gestión laboral.

Ahora bien, cuando se hace mención a que dichas competencias han de partir de las necesidades del entorno, se habla precisamente de esos escenarios en los que las organizaciones se han visto en la obligación de cambiar y transformar una nueva cultura laboral cimentada en el uso de las tecnologías de información y comunicación, convirtiéndose estas, en las principales protagonistas para concebir cambios en el accionar gerencial y en la manera de ejercer la labor administrativa a distancia.

En este sentido, la Administración Pública Venezolana ha venido atravesando por una coyuntura en los últimos años desde lo económica política, social y cultural, haciéndose cuesta arriba una praxis completamente eficiente en el profesional, producto del estrés e incertidumbre que las mismas circunstancias han ocasionado al servidor público y que han desglosado una serie de limitaciones que a su vez, han llevado a la desmotivación y al descontento.

Destacando entre estas; la restricción al profesional del apego y vocación de servicio que como buenos funcionarios públicos han de asumir; pues, a pesar de querer cumplir con su horario de trabajo, estos no acuden en el lapso establecido por carecer de dinero en efectivo para tomar el transporte, mientras los que cuentan con uno, no tienen combustible, viéndose en la obligación en ocasiones de acudir a largas colas que deben hacerse para obtenerlo.

Por su parte, los incentivos y salarios laborales son anacrónicos a la realidad económica, afirmaciones que son expuestas por los profesionales de la secretaría de Infraestructura del estado Falcón Guzmán y otros (2023).

Asimismo, Viloria (2019) expresa que la realidad del sector público de Venezuela no está supeditada a los escenarios que conforman un desempeño laboral acorde ya que los mismos, carecen de alta motivación laboral al no reconocer ninguno de los aspectos de calidad de vida, crecimiento ni relación. Por

ejemplo, los trabajadores no cuentan con espacios, condiciones de áreas de trabajos óptimas, implementos de trabajo ni mucho menos implementos de seguridad, es decir, una situación totalmente agonizante para el empleado público, lo que conlleva a la desvalorización de las entidades al verse limitadas en sus funciones.

Resaltando, que lo expuesto forma parte de una realidad en el quehacer de la mayoría de los servidores públicos. Es una tarea ineludible por parte del Estado a través de las instituciones públicas venezolanas asumir una gestión tanto sustentable como sostenible ante el presente y el futuro, en los procesos de cambio que se han estado viviendo, donde sin duda alguna las plataformas tecnológicas de información y comunicación (TIC), como el teletrabajo, una labor desde casa, es una realidad transformadora hacia competencias gerenciales innovadoras que ayudará a subyugar esta situación, por ende a mejorar la labor profesional.

En efecto, las tecnologías de la información y la comunicación han marcado el ritmo de la dinámica en las organizaciones, lo cual ha implicado que estén a la vanguardia en lo referido a las plataformas tecnológicas que utilizan para hacerlas más exitosas. De tal manera, que la actualización o adecuación, abre un mundo de posibilidades para implementar nuevas competencias gerenciales de manera efectiva, eficaz y eficiente, bajo el enfoque del teletrabajo.

Cabe mencionar, que dicha modalidad surge durante el siglo XX como producto de la crisis petrolera vivida en Estados Unidos durante los años 70, esto originó que la creatividad emergiera buscando opciones para minimizar el gasto de combustible por desplazamiento vehicular para dirigirse a los centros de trabajo (Buira, 2012).

Entonces, ocasionó un gran impacto de este nuevo modelo de trabajo o relación laboral, que ha generado toda una teoría, y hoy muchos países la han adoptado, precisamente por las bondades que ofrece. Barbosa (2013) define el teletrabajo de la siguiente manera: Es un trabajo flexible de organización que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral, por una o más jornadas laborales.

Esa adecuación al teletrabajo, tanto los gerentes como el talento

humano en general han de adaptarse a los procesos organizacionales, emergiendo competencias necesarias para tal propósito, como capacidades para un adecuado balance entre la vida profesional y personal, la situación actual del trabajador público venezolano, así como, fundamentos teóricos-prácticos para trabajar a distancia buscando aumentar tanto la productividad como la eficiencia, capacidad de planificación, gestión para el logro de objetivos, comunicación, habilidades tecnológicas, entre otras.

Según Katz (1995):

Todo gerente para ser eficiente en su cargo, debe desarrollar tres tipos de habilidades gerenciales a saber: las técnicas, las sociales o humanas, y las conceptuales, conocidas también como estratégicas o intelectuales, es muy acertado por cuanto se agrupan de forma integral y de acuerdo al campo de acción o el saber hacer, en el cual se pueden emplear. Las habilidades conceptuales son la capacidad para evaluar los problemas de la organización. Las habilidades técnicas son aquellas que originan competencias en una tarea concreta, poniendo en práctica los conocimientos. Las habilidades sociales que ayudan al directivo en sus vínculos interpersonales, implican capacidad de trabajar con otros. (Pág. 152-153)

En tal sentido, la gestión de infraestructura de Falcón ante los escenarios amerita nuevos constructos teóricos sobre las circunstancias cambiantes del entorno, competencias gerenciales modernas y que conllevan a optimizar las condiciones en las se encuentra este organismo. Por ello, los gerentes, deben desarrollar capacidades, habilidades y destrezas para enfrentarse a situaciones adversas, motivar, comprender y hacer comprender al resto del personal de la organización los nuevos retos que asumir. Desde esta perspectiva, debe desarrollar aptitudes definidas por como la habilidad que se mide en términos de desempeño y productividad

Ahora bien, en el caso que en la Secretaría de Infraestructura del estado Falcón, se ha de transformar la operatividad de los equipos de trabajo, en todo el proceso de la práctica gerencial. Pues, en entrevistas con informantes claves aseguran han experimentado y experimentan escenarios de estrés que sufren día a día a raíz de la situación actual del país y donde los beneficios y condiciones laborales no son las más optimas, no obstante,

también afirmaron que pese, a las circunstancias hacen su mayor esfuerzo para cumplir con lo encomendado en su organización.

No obstante, consideran al teletrabajo como una gran ventaja para una mejor y eficiente labor, puesto en tiempos de pandemia este método se empleó y aunque en su momento se vieron obligados a adaptarse a la nueva realidad al no saber cómo trabajar en esta nueva situación, tuvieron que aprender "nuevas maneras de hacer las cosas", intuyendo como investigadora que esa nueva manera alude a nuevas competencias gerenciales que pueden emerger ante un fenómeno novedoso para los gestores de las políticas, planes y programas que adelanta la organización con la idea de que la estabilidad y permanencia de la misma depende en adaptarse a los cambios sociales .

Cambios que se están dispuestos a asumir en la secretaria de infraestructura de Falcón desde el enfoque del teletrabajo, una plataforma que ha de consolidarse y mantenerse como método laboral en ese reconocimiento hacia el valor humano, atendiendo a las vicisitudes que atraviesa la administración pública y brindarle al trabajador una manera más accesible ante las circunstancias que atraviesan, es propiciar desde la flexibilidad gerencial y desde el consenso ejercer funciones presenciales pero también a distancia a través de dicho método.

Todo lo esbozado anteriormente, se convierte en una postura y reflexión de la realidad en el acontecer diario del talento humano de la secretaria de infraestructura, que invita a crear innovar, tener liderazgo en la toma de decisiones, donde se motive y trabaje en equipo, escenarios que a su vez, llevan a dilucidar sobre la importancia de una planeación desde la prospectiva, tener la capacidad de dirigir y organizar ideas encaminadas a que las instituciones sean proactivas aun en las adversidades y donde se centre en el bienestar humano como pilar fundamental en el logro y optimización de los procesos administrativos.

Por consiguiente, para ahondar sobre competencias gerenciales como base del consenso en la generación de una teoría sobre las mismas, se resguardan en lo propuesto Katz (1955) al señalar que un gerente con las competencias humanas bien desarrolladas es consciente del impacto de sus propias actitudes, suposiciones, creencias acerca de los individuos y

grupos de personas, siendo capaz de comprender la utilidad y la limitación que acompaña a dichas percepciones, desde las tres habilidades o competencias básicas: la técnica, la humana, y la conceptual

Por lo cual, se estudiarán las mismas, con el propósito de que el modelo de competencias gerenciales desde el enfoque del teletrabajo asuma estas tres vertientes como garantía del éxito de la gestión y en vanguardia de un mundo cambiante donde cada vez, son mayores las exigencias del conocimiento para la obtención fructífera organizacional de todos los que conforman una labor institucional y por ende en beneficio de su talento humano.

En este sentido, la habilidad técnica, involucra la comprensión, conocimiento en un tipo específico de actividad, particularmente los métodos involucrados, los procesos, procedimientos, o técnicas. Es en efecto, es el uso del conocimiento específicos que ha de poseer el individuo para aplicar técnicas asociadas al mejoramiento de los procesos administrativos y que han de mantenerse en constante discernimiento debido a la competitividad y uso de herramientas o programas que cada día surgen y que deben estar en reciprocidad con las organizaciones, teniendo entre estos, los diversos programas o herramientas tecnológicas que emergen y se enfocan hacia la era digital de las organizaciones.

En consecuencia, como resultado de la necesidad plasmada por el talento humano de la Secretaría de Infraestructura del estado Falcón la primera teoría se enmarca en capacitarse técnicamente desde de las tecnologías de información y comunicación como apego de prosperidad y productividad institucional, con un equipo de trabajo capaz de crear e innovar, dotado de conocimientos tecnológicos que le permitan crecer en circunstancias adversas.

Entre tanto, la habilidad humana o social, es una de las competencias primogénitas de la cual han de estar comprometidos, ya que esta conlleva a quienes dirigen las organizaciones a trabajar eficazmente como un miembro de grupo y construir el esfuerzo cooperativo donde se reconoce al capital humano en la asertividad de las relaciones interpersonales, en motivar, estimular; pero sobre todo, hacer entender lo valioso que este es, darles la confianza de intervenir y sentirse como parte fundamental de los asuntos decisorios de esta, lo cual, se conjuga con un gran líder

que se integra con sus trabajadores y se reconoce como parte de estos.

De tal modo, las competencias gerenciales deben partir de ver al equipo de trabajo de la Secretaría de Infraestructura del estado Falcón como humanos que sienten, padecen, que son la columna vertebral de la institución, donde sus aportes e ideas forman parte del cambio para potenciar y alcanzar el éxito organizacional.

Por consiguiente, la siguiente postura a asumir como teoría de acuerdo a Katz (1955) es la conceptual, la cual para dicho autor involucra la habilidad de ver la empresa en conjunto; incluyendo el reconocimiento de varias funciones de la organización dependientes entre sí y cómo el cambio en cualquier parte afecta las otras. Es en sí misma, la capacidad de conocimiento y razonamiento hacia la conducción de un trabajo donde se proporcionen ideas para la resolución de problemas o circunstancias que se presenten.

En este contexto, la teoría conceptual es una capacidad asumida donde en estos tiempos coyunturales se debe poner en praxis el intelecto en la preposición de alternativas que permitían seguir el curso de esta institución pese a las vicisitudes, el intelecto es indiscutiblemente una capacidad práctica que ha de ser constante y permanente como base del éxito de la misma.

Por tanto, el personal debe ser una agente de cambio llamado a reconocer que la eficiencia y productividad dependen del grado de capacitación técnica que este posea como un escudo protector que, a su vez, lo oriente en la toma de decisiones desde una postura visionaria. De esta manera, a quienes hoy por hoy forman parte de la Secretaría se le estimula al empoderamiento de la teoría técnica como apego de prosperidad y productividad institucional, con un equipo de trabajo capaz de crear e innovar, dotado de conocimientos tecnológicos que le permitan crecer en circunstancias que parecen adversas, de allí, la grandeza de un buen líder, es sacar provecho desde la reflexión y el trabajo conjunto para salir victoriosos.

Además, la habilidad humana es una de las competencias primogénitas de la cual han de estar comprometidos, porque lleva a quienes dirigen las organizaciones a trabajar eficazmente como un miembro de grupo y construir el esfuerzo cooperativo donde se reconoce al capital humano en la asertividad de las relaciones

interpersonales, en motivar, estimular, pero sobre todo, hacer entender lo valioso que este es, darles la confianza de intervenir y sentirse como parte fundamental de los asuntos decisorios de esta, lo cual, se conjuga con un gran líder que se integra a sus trabajadores y se reconoce como parte de estos.

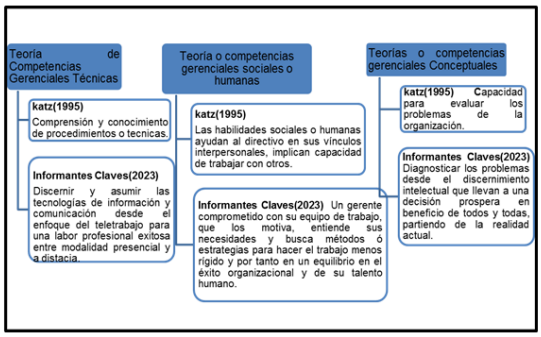
De tal manera, la teoría emergente de competencias gerenciales debe partir de ver al equipo de trabajo como humanos que son, que sienten, que padecen y que son la columna vertebral de la institución que sus aportes e ideas forman parte del cambio, de potenciar y alcanzar el éxito organizacional, ante cualquier situación adversa que se pueda presentar.

Es por ello que, la siguiente postura a asumir como teoría de acuerdo a Katz es la conceptual, la cual para dicho autor involucra la habilidad de ver la empresa en conjunto; incluyendo el reconocimiento de varias funciones de la organización dependientes entre sí y cómo el cambio en cualquier parte afecta las otras. Es en sí misma, la capacidad de conocimiento y razonamiento hacia la conducción de un trabajo donde se proporcionen ideas u teorías para la resolución de problemas o circunstancias que se presenten.

En este contexto, la teoría conceptual fue una capacidad asumida donde en tiempos de pandemia, se debió poner en praxis el intelecto en la preposición de alternativas que permitieran seguir el curso de las organizaciones pese a las vicisitudes, el intelecto es indiscutiblemente una capacidad práctica que ha de ser constante y permanente como base del éxito institucional.

Competencias Gerenciales Secretaría de Infraestructura Estado Falcón.

Competencias Gerenciales Secretaría de Infraestructura Estado Falcón.



Fuente: Romero (2023)

Una vez, estudiadas las competencias gerenciales y abordarlas desde el enfoque del teletrabajo, se puede concluir que hacer uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en complemento con las habilidades sustentadas por Katz y que el talento humano de la Secretaría de Infraestructura del estado Falcón ha ajustado de acuerdo a su

necesidad, reafirman, que se hace necesario el empleo de este método en un balance entre una función administrativa a distancia y presencial.

Pues, la situación actual del país demanda asumir el compromiso de pensar en el bienestar humano, en ese bienestar que los trabajadores necesitan ante el estrés que se vive y que de cierta forma no permita se ejerza una labor profesional de manera eficiente y eficaz.

Por lo tanto, se estima la apropiación de una teoría técnica de reconocimiento, capacitación y empleo de las TIC esa conceptualización a priori de una modalidad de trabajo virtual en esa flexibilidad horaria en la que estos no tengan que ir todos los días a sus oficinas por las circunstancias coyunturales; déficit de combustible, dinero en efectivo para tomar transporte, salarios anacrónicos entre otros aspectos que entorpecen una labor productiva. En general cimentarse en la teoría humana, esa que piensa en el bienestar del ser.

Consideraciones finales.

Es importante, exhortar al Estado y organismos competentes a mejorar las telecomunicaciones en Venezuela, previendo todos los elementos necesarios para que la conectividad y acceso al internet sea óptimo, ya que, sin duda alguna, de ello, depende el éxito de emplear las tecnologías de información y comunicación como una modalidad para efectuar un ejercicio laboral administrativo a distancia.

Por otro lado, se requiere atender las necesidades de formación en competencias gerenciales desde el enfoque del teletrabajo para los gerentes de la Secretaría de Infraestructura del estado Falcón, así como, para resto del talento humano. Se necesita un gerente que piense en el trabajador, el bienestar laboral como motor hacia el logro de los objetivos de la institución, motivando y escuchando las ideas de los demás. Es importante proyectar el trabajo en equipo.

Además, desde el enfoque del teletrabajo, se demanda un talento humano responsable, autónomo, capaz de automotivarse, con madurez laboral, habilidades en el uso de las TIC, y estar consciente de la importancia de aprender a aprender, el trabajador por experto que sea en un tema, tendrá que seguir aprendiendo para no quedar obsoleto. Es necesaria la flexibilidad y adaptación al cambio, lo que hoy se puede conocer es solo una parte de lo que se puede llegar a saber a

lo largo de la vida personal o profesional.

De modo que, el teletrabajo hoy día es un modo laboral que cada día crece más en el contexto no sólo mundial, sino venezolano como nueva alternativa para beneficiar tanto a las organizaciones como al talento humano, sería interesante abordar la temática desde un enfoque legal en virtud de otorgar tantos beneficios como pautas para el mismo, basado en productos realizados y no horas trabajadas, en búsqueda de mejorar la productividad y eficiencia en los procesos administrativos.

Con respecto a las Ciencias Gerenciales, existe la necesidad de nuevos conocimientos ante el escaso material en relación al tema del teletrabajo en la administración pública venezolana, en relación a las nuevas demandas de la sociedad, conforme el contexto externo va cambiando, se debe estar dado a formas de adaptación de la mano con la innovación.

Es así que, dentro de los hallazgos en la revisión teórica y epistémica para el acercamiento al estudio está en que las organizaciones deben promover la asimilación de conocimiento y la consolidación de mecanismos de auto aprendizaje. La generación de saberes demanda por parte de la Secretaría de Infraestructura del estado Falcón, el desarrollo de capacidades para repensar, renovar y reordenar insumos, procesos y productos en relación al trabajo a distancia.

En este sentido, se revela la existencia en el talento humano de la organización una relación entre el conocimiento y la capacidad para innovar en el trabajo a distancia, como una nuevo modo laboral, donde se axioma la estrecha relación entre recursos y capacidades organizacionales tanto en innovación como en conocimiento con su gerencia propiamente dicha, para el logro de competencias gerenciales, desde el enfoque del teletrabajo no solo en la Secretaría de Infraestructura del estado Falcón, sino también en la Administración Pública venezolana.

Referencias bibliográficas

Jaramillo, Hugo (20014) El teletrabajo: los beneficios de una forma de organización laboral moderna. Disponible en: https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11993/EL%20TELETRABAJO.pdf?sequence=1/ [Consultado: 2023, abril 11].

Katz, R. (1955). Habilidades para una administración efectiva. (Edición

original). Harvard business Review, 33-42.

Orihuela, Mirian et, al (2014) Las competencias gerenciales en la gestión del cambio de docentes en la unidad de gestión local 01, Perú. Disponible en: https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/ [Consultado: 2023, abril 18]

Sánchez-Valbuena, I., Sánchez-González, J., & Pinedo-Frías, A. (2020). Competencias Gerenciales Factor de Éxito en Empresas de Servicios Públicos. Saber, Ciencia Y Libertad, 15(2), 74–90. Disponible en: https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n2.6716/ [Consultado: 2023, abril 15]

Viloria. C (2019) La motivación laboral en el sector público venezolano. Disponible en: http://www.bancaynegocios.com/la-motivacion-laboral-en-el-sector-publico-venezolano/ [Consultado: 2023, abril 18