

**Habilidades Gerenciales: Clave del Éxito en las Organizaciones del Sector Financiero
Colombiano.**

Héctor Enrique Medina Durán, 5202462

Facultad de Estudios a Distancia, Universidad Militar Nueva Granada

Ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia

Catherine Nikoska Guevara Garzón, MSc

Nota del Autor

Administrador de Empresas y Gestor Ambiental, con 15 años de experiencia en el sector financiero, en la actualidad desempeño el cargo de Gerente de comercio exterior en una prestigiosa entidad financiera. Contacto: est.hectore.medina@unimilitar.edu.co

1 de marzo de 2023

Tabla de Contenido

	Página
Lista de Tablas.....	3
Lista de Figuras	4
Resumen	5
Abstract	6
1. Problema.....	8
2. Solución	133
3. Conclusiones	19
Referencias	200

Lista de Tablas

Página

Lista de Figuras

Página

Figura 1. Trasferencias personales y remuneración de empleados, recibidos (balanza de pagos, US \$ a precios actuales) – Colombia..... **11**

Figura 2. Trasferencias personales y remuneración de empleados, recibidos (balanza de pagos, US \$ a precios actuales) – Colombia comparado con la región.
.....**12**

Resumen

Las habilidades gerenciales incluyen diferentes elementos para el desarrollo de los gerentes y futuros líderes en las organizaciones, es por esto que entenderemos que estas habilidades son la clave del éxito en las entidades financieras en Colombia, nos centraremos en sector financiero colombiano y como estas habilidades influyen en su buen funcionamiento y posicionamiento en el país. Profundizaremos conceptos que nos ayudaran a mejorar nuestra percepción frente a las habilidades gerenciales las cuales están en constante desarrollo en cada líder. Como el liderazgo es una habilidad esencial para el éxito de las organizaciones, el cual es vital para guiar los equipos de trabajo y de esta forma conseguir los objetivos comunes de la organización. Como el líder mejora y aprende con el tiempo y la práctica, optimizando la toma de decisiones e involucrándose en la solución de problemas cotidianos, siendo inspiración a los otros, comunicándose de forma efectiva para establecer relaciones de confianza, de esta forma se trabajará en equipo para lograr los objetivos propuestos y transmitirá el fomento de estas habilidades en todos los niveles de la empresa. La importancia de la inteligencia emocional en los gerentes cobra mayor valor en el sector financiero, teniendo presente que en especial en estos cargos se tiene mayor presión por parte de las directivas, mantener las emociones equilibradas permitirá interactuar correctamente con los demás, adaptando al equipo a los cambios y situaciones difíciles que normalmente se encuentran en este tipo de organizaciones.

Palabras clave: Habilidades gerenciales, liderazgo, trabajo en equipo, inteligencia emocional

Abstract

Management skills include different elements for the development of managers and future leaders in organizations, which is why we will understand that these skills are the key to success in financial institutions in Colombia, we will focus on the main banks and how these skills influence in its proper functioning and positioning in the country. We will deepen concepts that will help us improve our perception of managerial skills which are constantly developing in each leader. As leadership is an essential skill for the success of organizations, which is vital to guide work teams and thus achieve the common objectives of the organization. How the leader improves and learns with time and practice, optimizing decision-making and getting involved in solving everyday problems, being an inspiration to others, communicating effectively to establish relationships of trust, in this way, teamwork will be achieved to achieve the proposed objectives and will transmit the promotion of these skills at all levels of the company. The importance of emotional intelligence in managers takes on greater value in the financial sector, bearing in mind that especially in these positions there is greater pressure from managers, keeping emotions balanced will allow you to interact correctly with others, adapting the team to the changes and difficult situations that are normally found in this type of organization.

Keywords: Management skills, leadership, teamwork, emotional intelligence

Por medio de este documento entenderemos la importancia de las habilidades gerenciales y como estas pueden influir el clima organizacional de las entidades financieras, entendiendo que los colaboradores tienen como percepción que este es su entorno donde se desarrollan e influyen en su comportamiento laboral, así mismo como estas empresas están en busca de más colaboradores por sus proyectos de expansión a nivel nacional, que tenga muestra de estas habilidades, que inspiren a los equipos de trabajo que lideraran. Se plantea en esta investigación como la inteligencia emocional y el liderazgo logran conseguir los objetivos de una forma sencilla, dejando a un lado los momentos de estrés que puede generar las metas comerciales de un equipo comercial y como se puede mantener la calma para llegar a los objetivos propuestos, como el líder crea un ambiente para mantener relaciones saludables entre los equipos e impulsa la innovación y la mejora de los procesos.

Se profundizará en diferentes teorías que complementa el desarrollo de las habilidades gerenciales y como estas pueden influir en resultado final de los objetivos propuestos por las organizaciones, así mismo como el éxito de la organización puede ser tramitada a cada uno de sus colaboradores, empoderándolos para desempeñar con pasión los roles asignados y de esta forma puedan transformar los reconocimientos en beneficios para su entorno personal, profesional y laboral.

1. Problema

Es una problemática constatan en las organizaciones tener lideres que no han desarrollado las habilidades gerenciales, mantenerlos en estas posiciones pueden afectar el buen funcionamiento de los equipos de trabajo, atentando con el clima organizacional y la motivación de sus colaboradores. Es por esto que el enfoque de este ensayo es mostrar las bondades de una herramienta fundamental como son las habilidades gerenciales, que no solo es realizar procesos administrativos como: planear, organizar, controlar y dirigir; sino que adicional a esto es necesario el liderazgo, motivación, comunicación, innovación e inteligencia emocional para dirigir en las diferentes organizaciones.

Elton Mayo en 1927 da inicio a la escuela humanística. El caso conocido ahora como Hawthorne donde se manifiesta el trato de los colaboradores sobre lo que regularmente y tradicionalmente era la productividad (eficiencia operativa y minimizar costos). Se enfoca en la existencia de unidades informales de trabajo y la percepción que tenían los colaboradores en esto, como esto entregaba beneficio en su comportamiento y las consecuencias que tenían las diferentes acciones de los jefes sobre estas respectivas relaciones (Ganga Contreras, Piñones Santana, & Saavedra Moyano, 2015).

Las habilidades gerenciales son el conjunto de conocimientos, destrezas, actitudes y comportamiento que los mandos gerenciales tienen para realizar de manera eficiente sus actividades dentro de una organización (Mora & Osorio, 2006). Estas habilidades llevaran a los gerentes mantener una mejor relación con los equipos de trabajo de la organización en las diferentes áreas de la vida laboral. Las entidades financieras en Colombia buscan que sus gerentes posean este tipo de habilidades, las cuales le traerán mayor productividad y rentabilidad para su negocio. De esta forma entendemos que las habilidades gerenciales incluyen la toma de decisiones rápidas y eficientes con el fin de lograr los objetivos propuestos por la organización de esta forma es necesaria una comunicación eficaz con los colaboradores, clientes y demás equipos, teniendo presente que el liderazgo es la capacidad de influir y

motivar a todos los miembros que componen un equipo de trabajo para que generen sincronía y puedan lograr las metas propuestas, no menos importante la inteligencia emocional tiene un efecto positivo en el éxito de las organizaciones en especial en el sector financiero, los empleados con altos niveles de inteligencia emocional tienen una mejor comprensión de los sentimiento y emociones de las personas que se encuentran en su entorno laboral, así mismo está comprobado que este tipo de personas tienen hogares y familias con mayor estabilidad en cuanto a lo emocional.

Emotional Intelligence moderate the effect of Transformational Leadership on employee's OCB. Employees with high emotional intelligence have a better understanding of coworker's feelings than those who have low emotional intelligence (Abraham, 1999). Wong and Law (2002) stated that emotional intelligence is closely related to voluntary behavior outside the main task.

La inteligencia emocional es necesaria para el desarrollo de las habilidades gerenciales siendo esta el conjunto de habilidades emocionales y sociales que nos permitirán interactuar de forma adecuada con los demás, estas habilidades nos llevan a comprender y controlar nuestras emociones, reconocer que somos seres emocionales y que los demás tiene sentimientos, nos ayudara a comunicarnos de manera eficaz y nos da la capacidad de adaptarnos al cambio. Al tener una mejor comprensión de nuestras emociones, podemos manejar los conflictos de una forma mejor, solucionar problemas, y tomar decisiones acertadas y racionales.

Es importante que los lideres y gerentes en las entidades financieras en Colombia comprendan que es necesaria escuchar, entender y respetar las opiniones de los demás, esto nos ayudara a construir relaciones confiables y de respeto mutuo, además les ayudara a adaptarse a los cambios, siendo el talento humano el activo de mayor relevancia e importante de la organización, la adecuada gestión de este recurso puede impulsar al éxito a la organización, es por esto que los lideres y gerentes no pueden subestimar a sus colaboradores

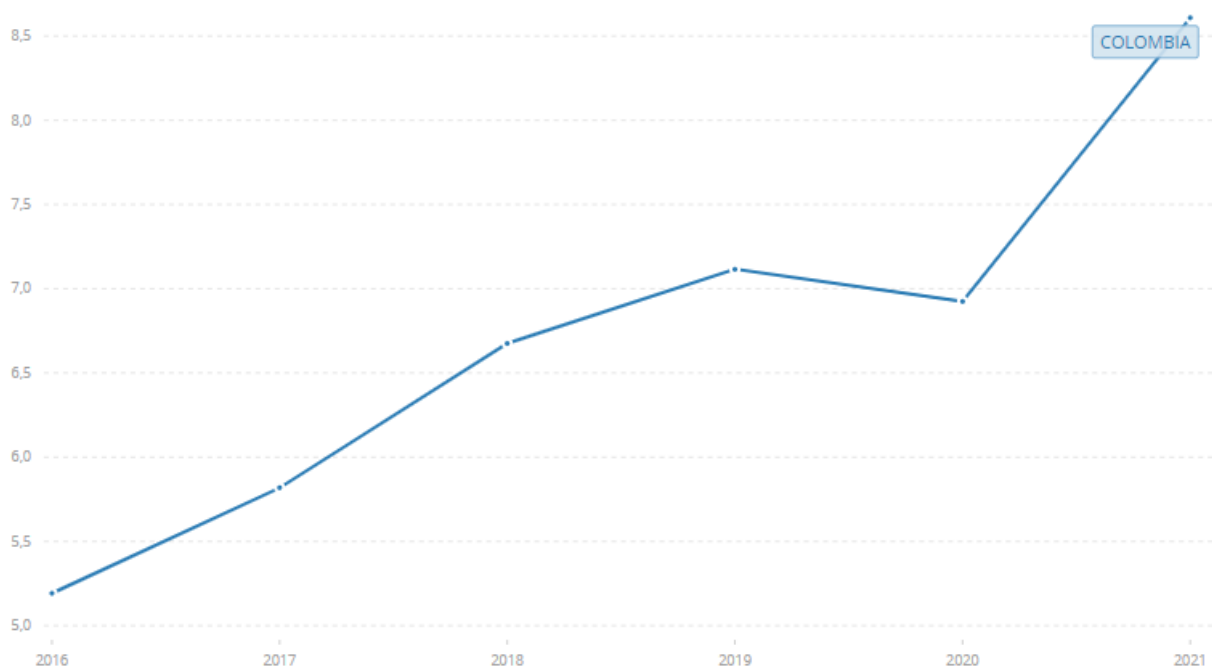
dentro de sus organizaciones, pues son ellos los protagonistas del éxito o fracaso de la empresa.

Ahora es importante que el colaborador se sienta a gusto en su posición actual, que su trabajo sea valorado y bien remunerado, es por esto que dentro del éxito de las organizaciones financieras es pagar lo justo a sus colaboradores y motivarlos con bonos adicionales por alcanzar los objetivos propuesto, esto traerá convicción al colaborador pues le ayuda a transformar la remuneración recibida en bienestar para sí mismo y su familia.

A continuación, observaremos estimaciones del personal del Banco Mundial, basadas en datos del FMI sobre balanza de pagos en remuneración de los empleados en Colombia, el sector financiero posee en la actualidad un 8% de este total entregado.

Figura 1

Trasferencias personales y remuneración de empleados, recibidos (balanza de pagos, US \$ a precios actuales) – Colombia

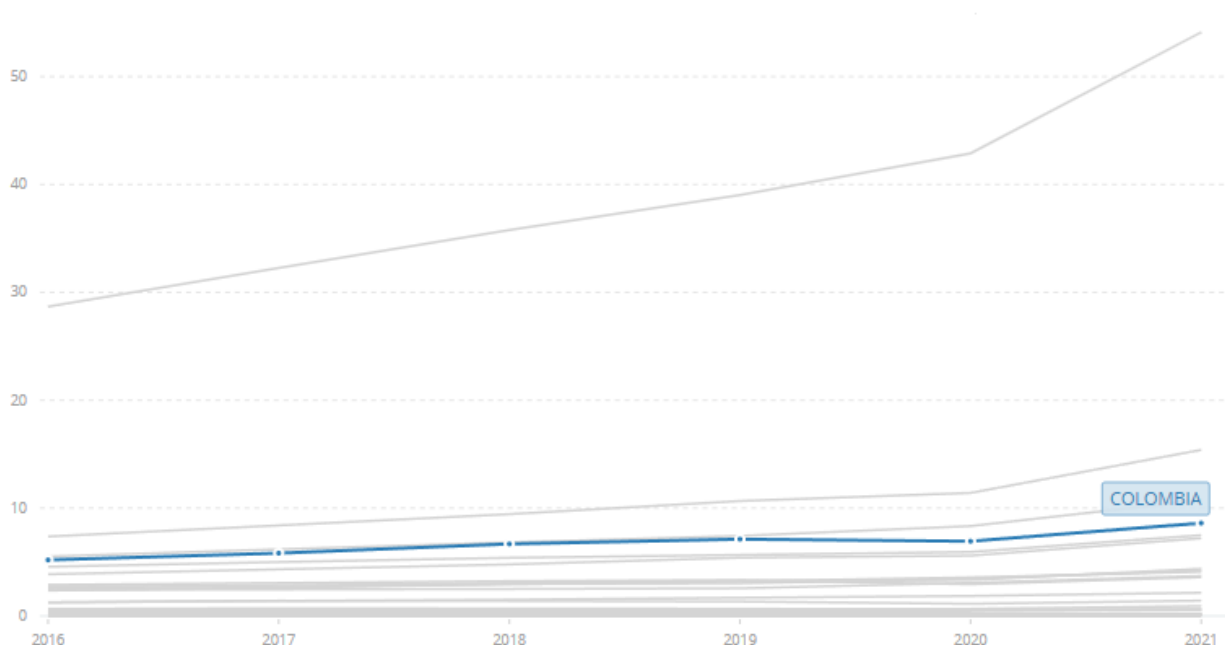


Nota. Las transferencias personales comprenden todas las transferencias corrientes en efectivo o en especie realizadas por hogares residentes. Las transferencias personales incluyen, todas las transferencias entre personas residentes y no residentes. La remuneración de los empleados se refiere a los ingresos de trabajadores, de temporada y otros asalariados temporales que trabajan en una economía contratados por entidades.

En esta figura se evidencia el crecimiento de la remuneración en Colombia durante el periodo 2016-2021, como se indicó anteriormente el sector financiero remunero a sus empleados a una cifra cercana al billón de pesos, esto demuestra que las habilidades gerenciales son relevantes en cuanto al logro de resultados de estas organizaciones.

Figura 2

Trasferencias personales y remuneración de empleados, recibidos (balanza de pagos, US \$ a precios actuales) – Colombia comparado con la región.



Nota. Las transferencias personales comprenden todas las transferencias corrientes en efectivo o en especie realizadas por hogares residentes. Las transferencias personales incluyen, todas las transferencias entre personas residentes y no residentes. La remuneración de los empleados se refiere a los ingresos de trabajadores, de temporada y otros asalariados temporales que trabajan en una economía contratados por entidades

En esta figura se evidencia que Colombia ocupa el cuarto lugar en la región en cuanto a la remuneración de los durante el periodo 2016-2021, el primer lugar lo ocupa México.

2. Solución

Para este problema se tienen muchas soluciones, teniendo presente que las habilidades gerenciales son diversificadas pero que cada una se complementa para el desarrollo del líder o gerente, es por esto que profundizaremos y detallaremos la clave del éxito de las organizaciones del sector financiero Colombiano, es necesario establecer un enfoque para llevar a cabo el desarrollo de estas habilidades, siendo estas importantes para el líder y para la organización como se explicó anteriormente la inteligencia emocional, el liderazgo, la comunicación y la motivación juegan un papel fundamental para el éxito de toda organización. Es necesario el conocimiento y la aplicación de dichas habilidades, ya que, si las conocemos, pero no las aplicamos no tendría coherencia nuestra actuar gerencial y lo más seguro es que anticiparemos el fracaso del líder, su equipo y la organización, ahora bien, entendemos que el fracaso es parte del crecimiento, es por esto que hay una frase que expresa lo que es el éxito. ``El éxito es la sumatoria de fracasos ya superados``. El líder está en capacidad de pasar la página de su fracaso e impulsar a su equipo para asumir los nuevos retos que pueden dejar ese fracaso y convertirlos en insumos para llegar los objetivos propuestos.

El perfeccionamiento de estas habilidades lleva finalmente al líder o gerente las convierta en hábitos beneficiosos para la organización. Entre las habilidades que más influye en el sector financiero colombiano se encuentran las siguientes: toma de decisiones, siendo esta habilidad una de las más importantes en las oficinas de servicio de las entidades financieras no solo en Colombia, pues esta habilidad es la capacidad que tiene el líder para elegir la decisión más conveniente y acertada, basado en cifras, datos y hechos, al tener estas herramientas permite que el líder no tome decisiones por instinto y de esta forma lleva a su equipo al cumplimiento de las metas establecidas. Por otra parte, encontramos el manejo de problemas o conflictos, ¿qué organización no ha tenido problemas o conflictos? Esta habilidad es desarrollada cuando se es empático pues es necesario el entendimiento del problema y la flexibilidad para entender y resolver la situación, siempre buscando el bienestar común.

El líder debe estar en la capacidad de identificar y resolver problemas para garantizar el éxito de su equipo de trabajo a largo plazo es por esto que es esencial el análisis de causa de raíz: la cual es una técnica para identificar la raíz del problema o conflicto en una organización, ¿de qué trata?, es necesario recopilar y analizarla la información para encontrar las posibles causas que están generando el problema o conflicto, esto llevara al líder o gerente la solución del problema de una forma creativa: esta técnica permite que los equipos de trabajo se coloquen en la posición de los demás para comprender mejor el problema y encontrar las posibles soluciones, ahora es necesario expresar es por esto que es necesario reunirse como equipo para discutir el problema, esta técnica permite que todos los miembros de equipo expresen con aportes su punto de vista y conocimiento para la resolución del conflicto, regularmente esta técnica es muy usada en diferentes entidades financieras pues se conoce que con estos recursos se logra el éxito y fortalecimiento de la organización.

La comunicación es una habilidad que mide la capacidad que tienen las personas para dar claridad frente a lo que se quiere expresar y esta habilidad tiene correlación con la inteligencia emocional, muchas veces encontramos en las organizaciones que lo colaboradores indican que no es lo que dijo el líder sino como lo dijo, es por esto que se debe tener el mayor equilibrio de las emociones para que se pueda expresar con precisión lo que se quiere comunicar.

Stephen & Coulter (2005) skills managerial are behavioral, it implies a grouping of actions that favor the achievement of objectives, other than identified as attributes since these are not fixed of the personality, on the contrary they are controllable and can be developed, likewise these kinds of skills are interrelated, since the strengthening of one,It contributes to the strengthening of another.

Es por esto que desarrollar una sola habilidad no es suficiente pues las habilidades gerenciales como se indica son conductuales, implica la agrupación de acciones que llevaran al

cumplimiento de los objetivos, son controlables y se pueden desarrollar pues el fortalecimiento de una de estas habilidades aporta al fortalecimiento de otra.

De acuerdo al autor las habilidades gerenciales se encuentran en tres grupos: habilidades personales, enfocadas en la administración del ser, de uno mismo; habilidades interpersonales centradas en la interacción con las demás personas; habilidades grupales, son aquellas que se establecen en las acciones de un individuo como líder o integrante de un equipo.

En las habilidades personales el autoconocimiento juega un papel vital, pues tener conocimiento sobre la capacidad que se tiene para gerenciar, permite amplificar y potencializar las habilidades. La Inteligencia emocional nos permite comprender y controlar nuestras emociones, reconociendo los sentimientos de los demás, sabemos de los graves daños que puede generar el estrés, por ejemplo: falta de concentración, ansiedad, fatiga, cansancio excesivo es por esto que es necesario fortalecer las emociones y ser lo más inteligente posible para no poner en riesgo la mente y el cuerpo. La administración del tiempo: involucra la buena distribución del tiempo, saber priorizar lo importante o lo urgente, enfocando las estrategias para administrar el tiempo de una forma adecuada y no al método, también aprendiendo a decir NO sin sentirse culpable.

Es necesario que el gerente dentro de su liderazgo establezca relaciones interpersonales positivas, siendo estas esenciales para generar motivación y entusiasmo en el equipo de trabajo, pues el líder es el encargado de transmitir buena energía para que de esta forma se pueda trabajar en equipo y mejorar el clima organizacional, cuando se trabaja con alegría se anima a otros y esto conlleva a mejorar la productividad del equipo de trabajo, en simultánea el logro del resultado u objetivos trazados por la organización, esto en sincronía con la comunicación efectiva generara un ambiente de feedback para luego profundizar en la comunicación de apoyo la cual consiste en establecer el respectivo coaching a los colaboradores. En las habilidades grupales está la delegación, dando libertad y

empoderamiento a cada integrante del equipo, no solo estarían motivados, sino también comprometidos y en sintonía colaborativa entre los que conforman el equipo de trabajo, esto tendrá como resultado una notable mejora en las actividades de los colaboradores, pues traerá sobre ellos efectividad en el cumplimiento de las metas establecidas, El gerente debe ser hábil para afrontar retos como lo es influenciar, liderar y dirigir a los componentes del equipo, liderar el cambio positivo: esto es cuando se interpreta el papel de un ejecutivo eficiente y eficaz, se suele usar la palabra liderar, esa es su diferencia, la palabra liderazgo está relacionada con el éxito para direccionar a la empresa, innovar, iniciar el cambio y mantenerlo.

El éxito en el sector financiero colombiano radica en la oportunidad generada desde el desarrollo de las habilidades gerenciales y el cómo se puede potencializar a los actuales gerentes, Katz (1955) menciona: un gerente eficiente debe enfocar su esfuerzo en el desarrollo de 3 tipos de habilidades:

Habilidades conceptuales, conocidas también como habilidades intelectuales, estas van en la misma línea con los objetivos de la organización en las actividades cotidianas del gerente y los colaboradores, es por esto que los esfuerzos de las entidades financieras en Colombia han llevado a gerentes y funcionarios más capacitados, apoyando con cursos, capacitaciones y diplomados, pues se entiende que esta habilidad aportara al cumplimiento de las metas propuestas y el posicionamiento de la organización a nivel nacional e internacional.

Habilidades técnicas, tienen relación con los conocimientos necesarios para la especialidad, esta brinda la capacidad de hacer uso de los medios y conocimientos técnicos para realizar las actividades encomendadas por la organización, su importancia radica en la enseñanza y aprendizaje, pues el gerente es el modelo a seguir de los colaboradores y es necesario que ellos lo vean como un líder que influencia, para que de esta forma reconozcan su capacidad para dirigir el equipo de trabajo.

Habilidades humanas: enfocada en la diversidad de los valores, como el respeto, solidaridad, lealtad, empatía, confianza, y otros tantos que permiten comprender y entender a

las personas, siendo ejemplo y guiándoles en sus actividades con motivación, no solo en el factor económico o salarial, sino también de desempeño y realización laboral.

Respecto a la motivación Whetten y Cameron (2011) la definen como la verdadera capacidad que tiene las organizaciones en cabeza de cada uno de sus gerentes para mantener el compromiso y entusiasmo en las labores desarrolladas por cada uno de los colaboradores en relación al rol u objetivo entregado. Las teorías estudiadas que explican la motivación son las planteadas por Monroy & Sáez (2012), siendo importantes las siguientes.

Teoría de la motivación al logro, busca la excelencia y la potencialización de las habilidades de forma competitiva con los pares, sus factores predominantes son el deseo de lograr el objetivo y el deseo de no fallar en el intento, se incrementa la motivación con el logro de un resultado mejorado, ahora si fracasan con resultados positivos se sentirán mayormente motivados con el impulsó de hacer mejor la próxima actividad a desarrollar, por el contrario, si los resultados obtenidos son negativos después del fracaso la motivación desaparecerá. En el caso del éxito, con resultados positivos la motivación disminuye porque sienten que consiguieron fácilmente los logros propuestos, y cuando los resultados son negativos la motivación se incrementa porque sienten mayor seguridad de realizar las actividades mejorando los resultados.

Teoría de la atribución formulada por Heider, señala que los resultados buenos o malos son atribuidos a factores internos y externos. El individuo examina en detalle el comportamiento de los demás, por medio del método de la observación, para de esta forma adaptarse a estos factores, esto integra cuatro atribuciones a la situación; la capacidad, la dificultad, el esfuerzo y la suerte. También tenemos la teoría de la autoeficacia de acuerdo a lo planteado por Bandura Albert el individuo evalúa sus capacidades y evidencia una autopercepción de estas, desencadenando un aumento o disminución de la motivación. La autoeficacia es un factor auxiliar de la personalidad del individuo, y se ve reflejada en la conducta de éste. Lo anteriormente descrito se complementa con la teoría de la jerarquía de las necesidades según

Maslow, la necesidad inferior se debe satisfacer completamente antes de que la siguiente necesidad pueda actuar como motivadora. Entre las cuales tenemos: necesidad fisiológica, seguridad, afiliación, estima y autorrealización, esta última teoría encontramos que la gran mayoría de colaboradores del sector financiero expresan que en donde se encuentran desempeñando sus labores se sienten seguros, con estima alta y que han logrado cumplir sus sueños al servicio de la organización, esto lleva a que la organización sea éxito ya que transmite a su colaborador la importancia que tiene dentro de la misma.

3. Conclusiones

Las habilidades gerenciales se han convertido en la clave del éxito de las organizaciones en el sector financiero colombiano, esto se evidencia en el posicionamiento de cada una de ellas en mercado colombiano, así mismo se evidencia el protagonismo de los colaboradores para cumplir con los objetivos trazados por estas organizaciones, desde la habilidad del liderazgo se pueden lograr las metas de forma sencilla, llevando a los equipos a trabajar por un objetivo en común, que la motivación es mucho más que una palmada en el hombro, es respeto por la labor desarrollada por cada uno de los integrantes de la organización, siendo necesario el reconocimiento de los logros del equipo, con empatía e inteligencia emocional se puede impulsar a los colaboradores para conseguir mejores resultados.

Que las habilidades gerenciales están en constante perfeccionamiento y mejoramiento para que finalmente el gerente las convierta en hábitos beneficiosos para su equipo de trabajo y la organización en general, en claro que las habilidades que más influye en el sector financiero colombiano se encuentra las siguientes: toma de decisiones, siendo esta habilidad una de las más importantes en las oficinas de servicio de las entidades financieras no solo en Colombia, pues esta habilidad es la capacidad que tiene el líder para elegir la decisión más conveniente y acertada, basado en cifras, datos y hechos, al tener estas herramientas permite que el líder no tome decisiones por instinto y de esta forma lleva a su equipo al cumplimiento de las metas establecidas ; por ende al éxito y posicionamiento de la organización que representa.

Así mismo cuando se desarrolla la habilidad de la comunicación asertiva, hace que las relaciones entre los individuos sean mejor, permitiendo expresar las ideas de forma clara para la búsqueda del mejoramiento continuo de la organización, para que de esta forma se lleve al éxito la empresa que se representa.

Referencias

Katz, R. (1955). Skills of an Effective Administrator. Boston, EEUU: Harvard Business Review

Monroy, A., & Sáez, G. (2012). Las teorías sobre la motivación y su aplicación a la actividad física y el deporte. Obtenido de <http://www.efdeportes.com/efd164/lasteorias-sobre-la-motivacion-y-eldeporte.htm>

Naranjo, J. & Peralta, G. (2019) La incidencia de la motivación empresarial en la productividad laboral de las medianas empresas del sector servicios en el norte de la ciudad de Guayaquil (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Ecuador. Recuperado de: Pérez, R; García, J; Gil, J; Galán, A. (2017) Estadística Aplicada a la Educación. Tema 10: Los baremos o normas. Recuperado de: [https:// www.studocu.com/es/document/uned/estadistica-aplicada-a-la-educacion/ resumenes/tema-10-los-baremos-onormas-muestreo-aplicaciones/928978/ view](https://www.studocu.com/es/document/uned/estadistica-aplicada-a-la-educacion/resumenes/tema-10-los-baremos-onormas-muestreo-aplicaciones/928978/view)

Stephen, R., & Coulter, M. (2005). Desarrollo de habilidades gerenciales. (Octava edición ed.). México: Pearson educación

Burga, G. & Wiese, S. (2018). Motivación y Desempeño Laboral del Personal Administrativo en una Empresa Agroindustrial de la Región Lambayeque (Tesis de Maestría) Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú

Liderazgo en equipos y decisiones de grupo Yukl, Gary (2018) . Liderazgo en las organizaciones. España: Pearson Educación. Pp. 331 -348, 352 -354.

“Habilidades gerenciales y habilidades comunicativas: una revisión sistemática en revistas de la base redalyc” Naranjo Arango, Rodrigo. (2018). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia, de redalyc Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64639792008>.

La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización Gestión Joven Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)29 Vol. 22 - Núm. 1 - 2021 ISSN 1988-9011 pp. 29- 48

Habilidades gerenciales y motivación laboral de asesores de negocios Autores: Kristhel Mariella Custodio Atencio, Óscar Manuel Ríos Incio, Manuel Igor Ríos Incio Localización: UCV - HACER: Revista de Investigación y Cultura, ISSN-e 2414-8695, ISSN 2305-8552, Vol. 9, Nº. 3 (Julio-Septiembre), 2020, págs. 85-96

Liderazgo e inteligencia emocional: las emociones como parte relevante del negocio Franco Lotito C., Franco Lotito C., Liderazgo e inteligencia emocional: las emociones como parte relevante del negocio (Leadership and Emotional Intelligence: Emotions as a Relevant Part of Business) (January 1, 2022). RAN - Revista Academia & Negocios, Vol. 8, No. 1, 2022., Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4018667>

Mekpor, B. and Dartey-Baah, K. (2020), "Beyond the job description: Exploring the mediating role of leaders' emotional intelligence on the nexus between leadership styles and voluntary workplace behaviours in the Ghanaian banking sector", Journal of Management Development, Vol. 39 No. 2, pp. 240-252. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2019-0104>

Supriyanto, Achmad Sani and Ekowati, Vivin Maharani and Idris, Idris and Susminingsih, Susminingsih and Iswanto, Bambang (2020) Leadership Styles as a Predictor of the Voluntary Work Behaviors of Bank Employees. IJEM International Journal of Economics and Management, 14 (1). pp. 1-11. ISSN 2600-9390

Hajnci, Ljerka i Dario Vučenović. "Effects of Measures of Emotional Intelligence on the Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership." Psihologijske teme 29, br. 1 (2020): 119-134. <https://doi.org/10.31820/pt.29.1.7>

Trasferencias personales y remuneración de empleados, recibidos (balanza de pagos, US \$ a precios actuales) – Colombia (feb 2023)(<https://datos.bancomundial.org/indicador/BX.TRF.PWKR.CD.DT?contextual=region&end=2021&locations=CO&start=2016&view=chart>)