Habilidades directivas y gestión empresarial: una mirada desde los colaboradores

Managerial skills and business management: a perspective from employees

Irma Milagros Carhuancho Mendoza
https://orcid.org/0000-0002-4060-5667
irmamilagros@yahoo.com
Universidad de Celaya. México

REVISTA INVECOM ISSN: 2739-0063
Recibido: 10-12-2024 Aceptado: 5-03-2025
2025. V5. N 4.

Resumen

El objetivo del presente estudio fue analizar la relación entre las habilidades directivas y la gestión empresarial desde la perspectiva de los colaboradores en un Parque Industrial de Lima. Para tal fin, se adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental, descriptivo correlacional, respaldado por el método hipotético deductivo. Los datos se recopilaron mediante cuestionarios validados que superaron la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach con valores de 0.966 y 0.88 para las variables habilidades directivas y gestión empresarial, respectivamente. Las hipótesis se contrastaron utilizando la prueba de Correlación de Spearman, revelando una relación positiva entre las habilidades directivas y la gestión empresarial (Rho = 0.203, p = 0.005). Las competencias comunicacionales y emocionales mostraron una relación significativa con la gestión empresarial. Sin embargo, el impacto general de las habilidades directivas fue moderado. Además, factores externos como el financiamiento, la infraestructura y la regulación estatal también influyeron en la competitividad de las PYMEs.

Palabras clave: competitividad, gestión empresarial, habilidades directivas, innovación, liderazgo.

Abstract
The objective of this study was to analyze the relationship between management skills and business management from the perspective of employees in an Industrial Park in Lima. To this end, a quantitative approach was adopted with a non-experimental, descriptive correlational design, supported by the hypothetical deductive method. Data were collected using validated questionnaires that passed the Cronbach's Alpha reliability test with values of 0.966 and 0.88 for the variables management skills and business management, respectively. The hypotheses were contrasted using the Spearman Correlation test, revealing a positive relationship between management skills and business management (Rho = 0.203, p = 0.005). Communication and emotional skills showed a significant relationship with business management. However, the overall impact of management skills was moderate. In addition, external factors such as financing, infrastructure and state regulation also influenced the competitiveness of SMEs.

Keywords: competitiveness, business management, management skills, innovation, leadership.

Introducción
Las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) desempeñan un papel crucial en las economías emergentes, pero enfrentan desafíos estructurales, productivos y de innovación que limitan la competitividad. Por ejemplo, la falta de desarrollo de competencias laborales y la escasa integración en redes empresariales, así como a la insuficiente implementación de políticas públicas y la falta de un enfoque estratégico estatal afectan su desempeño (Correa et al., 2020).

En América Latina, las políticas para fortalecer las PYMEs han mostrado resultados variables. Para ilustrar, en Argentina, aunque las iniciativas gubernamentales mejoraron el acceso al financiamiento y la formalización, lamentablemente la limitada capacidad de gestión empresarial restringe su impacto (Kulfas, 2020). Asimismo, en Brasil, la baja productividad ha perjudicado las exportaciones, principalmente debido a la escasez de talento calificado y a las limitaciones financieras, factores que obstaculizan la innovación y la competitividad (da Silva, 2020).

Es importante comprender que el liderazgo empresarial es un factor clave en la sostenibilidad de las PYMEs. La falta de habilidades gerenciales dificulta la implementación de estrategias efectivas, las cuales afectan la productividad y sostenibilidad del sector (Correa et al., 2020). En Perú, el 99.5% de las empresas son PYMEs y generan más del 60% del empleo directo. Sin embargo, la informalidad sigue siendo un desafío importante, ya que solo el 46.8% de las empresas están formalizadas. Esta situación se ve agravada por la falta de planificación estratégica, donde muchos empresarios priorizan la resolución de problemas inmediatos en lugar de la sostenibilidad a largo plazo (JICA & Deloitte Touche Tohmatsu LLC Padeco Co., 2018).

En el Parque Industrial de Lima, un porcentaje importante de PYMEs no ha podido restablecer su sostenibilidad tras el impacto de la pandemia. La falta de planificación estratégica incrementa la vulnerabilidad de las PYMEs ante las fluctuaciones del mercado. A esto se suma la escasez de mano de obra calificada y la alta rotación de personal, que elevan los costos laborales y disminuyen la productividad. El difícil acceso al financiamiento restringe la inversión en innovación y la adquisición de materia prima a gran escala, lo que merma su competitividad. Por ello, fortalecer las habilidades directivas es crucial para potenciar el crecimiento del Parque Industrial y asegurar la sostenibilidad empresarial. Competencias como el liderazgo, la toma de decisiones y la comunicación efectiva impactan directamente en la eficiencia de la gestión, la competitividad y la permanencia en el mercado. Más allá de su desempeño interno, las PYMEs dinamizan la economía local al generar empleo y mejorar la calidad de vida, consolidándose como un pilar fundamental del desarrollo.

Estudios recientes indican que la gestión empresarial se relaciona significativamente con el desarrollo sostenible de las microempresas textiles en Lima. En comparación, la ecoeficiencia y la mejora continua tienen un impacto menor en la sostenibilidad (Quispe et al., 2024). En cuanto a la gestión del cambio, las habilidades directivas y la adaptación organizacional en un grupo empresarial en Lima muestran una relación significativa y positiva, donde el liderazgo y la comunicación son factores clave (Castro, 2022).

Asimismo, estudios neurocientíficos con electroencefalogramas aplicados a gerentes demuestran que la creatividad en la toma de decisiones optimiza la gestión de equipos (Balconi et al., 2024). En contraste, la falta de planificación estratégica y la inadecuada promoción comercial siguen afectando la sostenibilidad empresarial (Septi et al., 2023). Sin embargo, fortalecer las competencias de los colaboradores mejora la competitividad empresarial (Chen et al., 2024), mientras que un liderazgo equilibrado impulsa la cohesión del equipo y la efectividad organizacional (Morandi & Cicchetti, 2024).

Por su parte, la inteligencia emocional y el liderazgo fomentan una cultura organizacional colaborativa, mientras que los estilos coercitivos disminuyen el compromiso laboral (Jayasundera & Jackson, 2024). Adicionalmente, la inteligencia emocional en los líderes optimiza la planeación sucesoria, la resiliencia organizacional y la gestión de conflictos, lo que contribuye a un liderazgo más eficaz (Gilar-Corbi et al., 2019; Zhylin et al., 2024). El liderazgo femenino ejerce una influencia positiva en la gestión organizacional, sobresaliendo habilidades clave como el manejo del tiempo y la capacidad de liderazgo (Nuñez del Arco y Tannert, 2018). Sin embargo, la falta de habilidades directivas en los gerentes del sector construcción afecta la sostenibilidad empresarial, aunque factores como la calidad del producto y la tecnología también son relevantes (Yucra, 2024). Afortunadamente, programas de capacitación en liderazgo, trabajo en equipo e inteligencia emocional pueden mejorar las habilidades gerenciales en pequeñas empresas, fortaleciendo la toma de decisiones y la creatividad empresarial, como se evidenció en el Parque Industrial de Villa El Salvador (Ferrando & Callohuanca, 2020).

En cuanto a las habilidades directivas, éstas permiten a los líderes guiar a los equipos hacia la innovación y el crecimiento, mientras que un liderazgo efectivo fortalece la gestión del talento humano y fomenta un entorno propicio para la mejora continua y la generación de nuevas oportunidades de negocio (Kanısoy et al., 2024; Zhylin et al., 2024). El liderazgo resiliente y la toma de decisiones analítica también contribuyen a la estabilidad organizacional. En este sentido, las competencias emocionales, como la inteligencia emocional, la empatía y la resiliencia, mejoran las relaciones interpersonales y la cohesión del equipo, favoreciendo la comunicación y la resolución de conflictos (Almadani & Alamri, 2024; Gilar-Corbi et al., 2019; Zhylin et al., 2024).

La planificación sucesoria asegura la continuidad del liderazgo organizacional y su evolución para adaptarse a las necesidades del entorno (Zhylin et al., 2024)123. La creatividad y la capacidad de adaptación son esenciales para mantener la competitividad en un contexto empresarial dinámico (Giuggioli et al., 2024). Además, la gestión del riesgo y la toma de decisiones basadas en datos optimizan los procesos y reducen la incertidumbre (Pantović et al., 2024). En este sentido, el liderazgo transformacional inspira a los equipos y promueve la innovación, mientras que la motivación y la gestión de equipos, junto con estrategias modernas de gestión, refuerzan el compromiso de los colaboradores y favorecen el logro de los objetivos empresariales (Gun et al., 2024; Jackson & Dunn-Jensen, 2021; Jayasundera & Jackson, 2024; Lanaro et al., 2024; Moriano et al., 2014).

Entendiendo que la gestión empresarial implica la planificación, supervisión de la producción y optimización de los recursos humanos para mejorar la sostenibilidad organizacional (Alfai & Mulyani, 2023), es fundamental contar con un liderazgo estratégico para alinear los objetivos organizacionales con las capacidades del equipo de trabajo, lo que garantiza la eficiencia y la rentabilidad empresarial (Lanaro et al., 2024; Yukl, 2017). La ventaja competitiva se logra mediante estrategias de diferenciación y eficiencia operativa, permitiendo una respuesta exitosa a las demandas del mercado (Kotler & Armstrong, 2008; Porter, 1990). Para lograr esta alineación, es importante establecer claridad estratégica, mejorar el compromiso de los empleados y promover una comunicación efectiva de la visión.

En las PYMEs, la gestión del conocimiento es crucial para la innovación y el mejoramiento del desempeño. La integración de estas prácticas fortalece la capacidad competitiva y facilita la adaptación a entornos dinámicos, impulsando la innovación abierta como estrategia de crecimiento sostenible (Durst et al., 2024; Martinez-Conesa et al., 2017).

Entonces, partiendo de la premisa de que las habilidades directivas –entendidas como la integración de competencias interpersonales, comunicacionales y emocionales– influyen en la gestión empresarial, este estudio se propone determinar la relación existente entre ambas variables en el contexto específico de las PYMEs del Parque Industrial de Lima. De esta forma, se busca aportar evidencia empírica que permita comprender y fortalecer la gestión empresarial en este importante sector productivo.

Metodología

El presente estudio se llevó a cabo bajo el paradigma positivista, con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental de tipo correlacional, aplicando el método hipotético deductivo. Este paradigma busca medir y encontrar leyes a través de la prueba y la validación, con el objetivo de obtener o probar teorías (Carhuancho Mendoza et al., 2019; Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018; Jiménez Moreno, 2019; Novins et al., 2023).

El estudio contó con la participación voluntaria de 105 colaboradores del sector maderero en el Parque Industrial de Lima. Se empleó la encuesta como técnica de recopilación de datos, utilizando un cuestionario como instrumento. Para asegurar la confiabilidad de los instrumentos, se aplicó la prueba de Alfa de Cronbach,

obteniendo valores de 0.966 para el cuestionario de 28 ítems y 0.888 para el de 26 ítems. Estos resultados, al superar el valor de 0.80, indican que los instrumentos son confiables. En cuanto a la validez, se contó con la participación de tres expertos temáticos, quienes realizaron sugerencias en una primera instancia. Tras la corrección y aprobación basadas en estas sugerencias, el instrumento fue aplicado a la muestra de estudio.

Para el análisis de los datos, se aplicó estadística descriptiva a los datos sociodemográficos y a los niveles de las variables. Posteriormente, se utilizó la prueba de Correlación de Spearman para contrastar las hipótesis. La muestra del estudio estuvo compuesta por un 89.5% de participantes masculinos (94) y un 10.5% de participantes femeninas (11). El grupo etario predominante se ubicó entre los 28 y 37 años (37.1%), seguido por el rango de 38 a 47 años (33.3%), luego por el de 18 a 27 años (21%), y finalmente, un 9% de los participantes eran mayores de 58 años.

En cuanto al área de desempeño, el 26.7% labora en Administración, el 13.3% en Logística y Distribución, el 30.5% en Producción, y el 29.5% en Ventas y Marketing. La mayoría de los participantes (87.6%) trabaja en microempresas (con menos de 10 colaboradores), un 11.4% en pequeñas empresas (de 10 a 50 colaboradores), y solo el 1% en medianas empresas (de 51 a 250 colaboradores).

Respecto al tiempo de servicio en la empresa, el 38.1% de los participantes labora entre 4 y 7 años, el 29.5% menos de 1 año, y el 14.3% entre 8 y 10 años. El 46.7% de los encuestados trabaja en el área de producción, y el 48.6% tiene responsabilidades de gestión, desempeñándose como gerente, jefe o coordinador. En cuanto al alcance geográfico de las empresas donde laboran, solo el 1% tiene presencia en otras regiones del país, mientras que el 99% opera a nivel local.

Resultados y discusión

Tabla 1

Sistematización de las hipótesis del estudio

Hipótesis	Coef. Correlación	Sig. (bilateral)	N	Correlación
H_1. C. Interpersonales y C. Comunicacional	,312	,001 <.05	105	Débil
H_2. C. Comunicacional y C. Emocionales	,580	,000 <.05	105	Moderada
H_3. C. Interpersonales y Emocionales	,274	,005 <.05	105	Débil
H_4. Habilidades Directivas y Gestión empresarial	,203	,038 <.05	105	Débil

A partir de los estadígrafos presentados en la Tabla 1, se puede evidenciar que existe una correlación moderada entre: H2: las competencias comunicacionales y emocionales (r = 0.580). Mientras que en H1, H3 y H4 las correlaciones son bajas o débiles, aunque estadísticamente son significativas (p<0.05), lo que indica que las relaciones observadas no son fruto del azar. No obstante, el menor impacto se observa en la relación entre las habilidades directivas y la gestión empresarial (r = 0.203), lo que sugiere que otros factores pueden estar influyendo en la gestión empresarial más allá de las habilidades directivas.

También, los resultados del estudio confirmaron la relación entre las habilidades directivas y la gestión empresarial en el contexto de las PYMEs del Parque Industrial de Lima. En este sentido, la comunicación efectiva y la inteligencia emocional demostraron ser factores clave en la gestión organizacional (Gilar-Corbi et al., 2019; Zhylin et al., 2024); Estos hallazgos coinciden con los planteamientos de Jayasundera & Jackson (2024), quienes destacan la importancia del liderazgo emocional en la cohesión del equipo y la toma de decisiones.

Por otra parte, se evidenció que las interacciones interpersonales influyen en el entorno empresarial, si bien su impacto directo en la gestión es moderado. En este sentido, el liderazgo efectivo se construye sobre una base que combina habilidades interpersonales, pensamiento estratégico y capacidad de toma de decisiones (Kanısoy et al., 2024; Morandi & Cicchetti, 2024). Factores externos como el acceso al financiamiento, la calidad de la infraestructura y las políticas gubernamentales también juegan un papel importante en la sostenibilidad empresarial (Porter, 1990; Kotler & Armstrong, 2008). Estos hallazgos refuerzan la idea de que la planificación estratégica y la innovación son elementos clave para la competitividad empresarial, como se confirmó en la revisión sistemática realizada por Durst et al. (2024).

Conclusiones

Este estudio demostró que existe una relación positiva moderada entre las habilidades directivas y la gestión empresarial en las PYMEs del Parque Industrial de Lima. Si bien la correlación es estadísticamente significativa, su impacto no es determinante por sí solo. Una dirección efectiva es un factor relevante en la gestión, pero su alcance se ve influenciado por otras variables tanto organizacionales como del entorno. En consecuencia, el liderazgo empresarial exitoso requiere no solo el desarrollo de habilidades gerenciales tradicionales, sino también la integración de competencias comunicacionales y emocionales que optimicen la gestión del talento y la toma de decisiones.

El rol de las habilidades directivas es innegable; sin embargo, existen factores estructurales que inciden directamente en la competitividad empresarial, tales como el acceso restringido al financiamiento, la limitada infraestructura y la ausencia de un marco normativo eficiente. Por lo tanto, la gestión empresarial no debe evaluarse únicamente desde una perspectiva individual u organizacional, sino que requiere un enfoque más amplio que considere las condiciones económicas y políticas del sector. La carencia de estrategias para mitigar estas barreras podría incrementar la vulnerabilidad de las empresas ante crisis económicas y fluctuaciones del mercado.

En conclusión, se requiere un modelo de gestión holístico donde las habilidades directivas se potencien mediante una planificación estratégica a largo plazo. La evidencia sugiere que, para fortalecer la sostenibilidad empresarial, no es suficiente con optimizar la toma de decisiones y el liderazgo individual; es fundamental la sinergia y complementariedad de la innovación, la gestión del conocimiento y la adaptación a entornos cambiantes. En este contexto, futuras investigaciones podrían centrarse en la sinergia entre habilidades gerenciales, tecnología y políticas públicas, buscando generar un impacto significativo en la competitividad y resiliencia de las PYMEs.

Referencias

Alfai, M., & Mulyani, A. (2023). Business management. *Indonesian Journal of Advanced Research (IJAR)*, 2(12), 1653–1662. https://doi.org/10.55927/ijar.v2i12.7404

Almadani, N., & Alamri, M. (2024). Emotional intelligence among female nursing leaders in a transformational era. *Journal of Nursing Management*, *2024*. https://doi.org/10.1155/2024/9973339

Balconi, M., Vandelli, G. V., & Angioletti, L. (2024). Be creative to innovate! Eeg correlates of group decision-making in managers. *Sustainability (Switzerland)*, 16(5). https://doi.org/10.3390/su16052175

Carhuancho Mendoza, I. M., Nolazco Labajos, F. A., Sicheri Monteverde, L., Guerrero Bejarano, M. A., & Casana Jara, K. M. (2019). Metodología para la investigación holística. *Uíde*.

Castro, M. (2022). Habilidades directivas y gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021 [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo].

Chen, N., Zhao, X., Guo, B., & Sun, C. (2024). A method to facilitate the regeneration of human resources: a sustainability perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 16(4). https://doi.org/10.3390/su16041648

Correa, F., Dini, M., & Stumpo, G. (2020). El rol de las Mipymes y las políticas de fomento: algunas conclusiones. En M. Dini & G. Stumpo, (Eds.). www.cepal.org/apps

Correa, F., Leiva, V., & Stumpo, G. (2020). Mipymes en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. *Naciones Unidas*, 9–32. www.cepal.org/apps

da Silva, E. (2020). Las micro, pequeñas y medias empresas brasileñas en el período reciente: pérdida de profundidad productiva y exportadora en un período de dinamismo de política industrial. En M. Dini & G. Stumpo (Eds.). www.cepal.org/apps

Durst, S., Foli, S., & Edvardsson, I. R. (2024). A systematic literature review on knowledge management in SMEs: current trends and future directions. *Management Review Quarterly*, 74(1), 263–288. https://doi.org/10.1007/s11301-022-00299-0

Ferrando, A. & Callohuanca, J. (2020). Incidencia de la capacitación en el desarrollo de habilidades gerenciales en los gerentes de pequeñas empresas del parque industrial de Villa el Salvador, Lima-Perú. *Anales Científicos,* 81(1), 1-12. http://dx.doi.org/10.21704/ac.v81i1.1494

Gilar-Corbi, R., Pozo-Rico, T., Sánchez, B., & Castejón, J. L. (2019). Can emotional intelligence be improved? A randomized experimental study of a business-oriented EI training program for senior managers. *PLoS ONE*, 14(10). https://doi.org/10.1371/journal.pone.0224254

Giuggioli, G., Pellegrini, M. M., & Giannone, G. (2024). Artificial intelligence as an enabler for entrepreneurial finance: a practical guide to AI-driven video pitch evaluation for entrepreneurs and investors. *Management Decision*, 1, 1. https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-1926

Gun, L., Imamoglu, S. Z., Turkcan, H., & Ince, H. (2024). Effect of digital transformation on firm performance in the uncertain environment: transformational leadership and employee self-efficacy as antecedents of digital transformation. *Sustainability (Switzerland)*, 16(3). https://doi.org/10.3390/su16031200

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. *Revista Universitaria Digital de Ciencias Sociales (RUDICS),* (Issue 18). Mc Graw Hill.

Jackson, N. C., & Dunn-Jensen, L. M. (2021). Leadership succession planning for today's digital transformation economy: Key factors to build for competency and innovation. *Business Horizons*, 64(2). https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.11.008

Japan International Cooperation Agency (JICA) & Deloitte Touche Tohmatsu LLC Padeco Co., L. (2018). Estudio sobre el desarrollo de las PYMEs en la República del Perú. Openjicareport, Ed.

Jayasundera, A., & Jackson, P. (2024). Impact of Organisational Leadership Style on Company Culture-An analysis of SMEs from the Middle East in Bahrain and the UAE. *Journal of Ecohumanism*, 3(3), 1024–1041. https://doi.org/10.62754/joe.v3i3.3401

Jiménez Moreno, J. A. (2019). Epistemological approaches to educational evaluation: Between must be and relativity. *Foro de Educación*, 17(27). https://doi.org/10.14516/fde.636

Kanısoy, K., Şeşen, H., & Ekemen, M. A. (2024). Academic intrapreneurs: exploring the antecedents of academic intrapreneurial intention. *Sustainability (Switzerland)*, 16, 1–18. https://doi.org/10.3390/su16104019

Kulfas, M. (2020). Políticas e instituciones de apoyo a las mipymes en la Argentina, de 2000 a 2015. En M. Dini & G. Stumpo (Eds.), 33–78. www.cepal.org/apps

Lanaro, L., Bobbio, A., Biasutti, M., & Himonides, E. (2024). Five parameters for studying leadership styles in orchestra conductors. *Research Studies in Music Education*, 46(2), 302–319. https://doi.org/10.1177/1321103X221149940

Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., & Carayannis, E. G. (2017). On the path towards open innovation: assessing the role of knowledge management capability and environmental dynamism in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 21(3). https://doi.org/10.1108/JKM-09-2016-0403

Morandi, F., & Cicchetti, A. (2024). Assessing leadership styles in patient advocacy associations: an exploratory study. *Public Organization Review*, 24(1), 183–199. https://doi.org/10.1007/s11115-023-00730-4

Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Lévy Mangin, J. P. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103–119. https://doi.org/10.1007/s11365-011-0196-x

Novins, D. K., Althoff, R. R., & Billingsley, M. K. (2023). Study registration: encouraging the practice of hypothetical-deductive research in the journal revisited. *Journal of the American Academy of Child and Adolescent Psychiatry*, 62(12). https://doi.org/10.1016/j.jaac.2023.09.532

Nuñez del Arco, W., & Tannert, T. (2018). El rol gerencial de la mujer en la gestión de empresas en Lima Metropolitana en el año 2018 [Tesis de Maestría, Universidad Privada del Norte].

Pantović, V., Vidojević, D., Vujičić, S., Sofijanić, S., & Jovanović-Milenković, M. (2024). Data-driven decision making for sustainable it project management excellence. *Sustainability (Switzerland)*, 16(7). https://doi.org/10.3390/su16073014

Quispe, L. A. M., Papanicolau Denegri, J. N. A., Rodríguez, J. A. P., Ruiz, R. E. C., De La Cruz Montoya, D., & Ramírez Lau, S. C. (2024). Business management as a link between competitiveness and sustainable development in the textile sector. *Journal of Educational and Social Research*, 14(3), 27–35. https://doi.org/10.36941/jesr-2024-0052

Septi, D., Maharani, A. P., Bazed, A. B. A. R., Abdillah, A. A., Qomariah, N., & Nursaid, N. (2023). Analisis Manajemen Risiko pada UMKM "Tahu Walek Ponkq" Jember. *BUDGETING : Journal of Business, Management and Accounting*, 5(1), 83–89. https://doi.org/10.31539/budgeting.v5i1.7605

Yucra, N. (2024). Habilidades directivas y sostenibilidad empresarial de pequeñas empresas del rubro construcción en la ciudad de Arequipa, 2022 [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa].

Yukl, G. (2017). Leadership in organisations. *Prentice Hall*, 5(1).

Zhylin, M., Bondarevych, S., Kotliar, L., Dikol-Kobrina, O., & Dzhezhyk, O. (2024). Emotional intelligence and leadership succession planning: strategies for identifying and developing future leaders. *Journal of Curriculum and Teaching*, 13(3), 46–64. https://doi.org/10.5430/jct.v13n3p46