

El Rol de las Habilidades Gerenciales e Innovación como herramientas Disruptivas para enfrentar los Retos y Desafíos organizacionales

The Role of Management Skills and Innovation as Disruptive tools to face Organizational Challenges

Juan P. Botero-Gómez

Universidad Tecnológica de Bolívar - Colombia
ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0007-6949-4829>
jubotero@utb.edu.co

Fecha de recepción: 07/05/2023

Fecha de evaluación: 21/06/2023

Fecha de aceptación: 24/09/2023

Cómo citar: Botero-Gómez, J. (2023). *El Rol de las Habilidades Gerenciales e Innovación como herramientas Disruptivas para enfrentar los Retos y Desafíos organizacionales*. *Revista Científica Anfibios*, 6(2), 31-39. <https://doi.org/10.37979/afb.2023v6n2.134>



[Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Resumen

En la actualidad existe una paradoja entre la importancia que tienen seguir las directrices de las organizaciones en las cuales aún siguen apreciando la sostenibilidad como algo netamente económico y rígido, en contraste a todo lo que respecta a ser un líder disruptivo y su equipo de trabajo que piensan fuera de la caja y ofrece una baraja de alternativas para lograr la sostenibilidad. En esta última década se observa la importancia de innovar más allá de ser creativo; generalmente no se tiene una cultura propia que invite a los equipos de trabajo a innovar, proponer, dar un valor agregado a lo que se realiza y ese es uno de los factores más importantes en este momento del mundo donde lo único constante es el cambio. Para investigar esta cuestión se propone una revisión de la literatura que permite evidenciar que, en la medida en que se orienten las habilidades gerenciales y los recursos humanos para innovar, podremos sobrellevar la avalancha de retos nuevos que se están presentando en estos últimos años.

Palabras clave

Recursos Humanos; habilidades directivas; habilidades interpersonales; trabajo en equipo; innovación sostenible

Abstract

Currently there is a paradox between the importance of following company guidelines in which sustainability is still appreciated as something purely economic and rigid, in contrast to everything related to being a disruptive leader and his team that thinks outside the box and offers a range of alternatives to achieve sustainability. In this last decade, the importance of innovating beyond being creative has been observed; generally, there is no culture that invites work teams to innovate, to propose, to give added value to what is being done, and this is one of the most important factors at this time in the world where the only constant is change. In order to investigate this issue, a review of the literature is proposed that shows that, to the extent that management skills and human resources are oriented towards innovation, we will be able to cope with the avalanche of new challenges that have arisen in recent years.

Keywords

Human resources; managerial skills; interpersonal skills; teamwork; sustainable innovation

Introducción

Las habilidades directivas son requeridas para que un líder pueda gestionar con éxito equipos de trabajo y negocios (Mell Iturrizaga, 2019). La gestión de recursos humanos, la toma de decisiones, el trabajo en equipo, el análisis ambiental son algunas de las habilidades más importantes que debe tener un gerente; Sin embargo, el mundo competitivo de hoy requiere una habilidad adicional que podría estar en la parte superior de la lista al elegir un profesional de la gestión: la innovación (Del Rio Cortina, 2021; Guillermo Garcés et al., 2020; Calapiña et al., 2019).

Es así que se pretende contrastar la hipótesis dentro de la formación gerencial se debe considerar esta habilidad como una nueva habilidad directiva en la gestión de los procesos de selección, no solo para los directivos de las agencias de contratación como marketing o IDI, sino en general para los directivos. de todos los procesos relacionados en la cadena de valor de la empresa (Estrada Barcenás et al., 2009; Barrera-Siabato et al., 2020; Hernández et al., 2019).

Es muy adecuado centrarse en el concepto de “innovación” en la planificación estratégica de cualquier empresa, teniendo en cuenta que, si se está inmerso en objetivos estratégicos, también será claro el panorama general de los recursos necesarios para lograr los objetivos. El recurso humano, principal recurso para implementar planes orientados a resultados, debe estar alineado y asignado de acuerdo a la capacidad adecuada para lograr la eficiencia de los procesos (Kantis et al., 2014). Desde el rol del gerente, la innovación es una herramienta que permite converger los conocimientos y la resolución de acontecimientos retadores de una forma ingeniosa; cuando se habla de innovación sostenible debemos tener en cuenta 3 ámbitos: social, ambiental y económico. Según Araujo (2010), la innovación dentro de la compañía significa invertir en máquinas más eficientes, transformar, emplear nuevos procesos, controles y evolucionar positivamente el pensamiento del talento humano, forjar una cultura de innovación para que de esa manera la organización se adapte de una forma eficaz al mercado sumamente exigente al cual se enfrentan.

Sus líderes deben poseer habilidades gerenciales que les permitan liderar equipos que trabajan para resolver problemas en un ambiente

altamente dinámico donde el pensamiento pasivo dificulta la construcción de ganancias y posición competitiva. El artículo tiene como objetivo probar la hipótesis de que la innovación como una nueva capacidad gerencial puede medirse en el proceso de selección de puestos directivos (Szedlak et al., 2015).

El primer paso para liderar es el autoconocimiento. Como expresó Einstein en una de sus frases “Conocer bien a los demás es inteligente; conocerse bien a sí mismo es sabiduría”. Lo anterior denota la importancia de los gerentes deben realizar una introspección de lo que los caracteriza, desde un punto de vista objetivo y, además, ser conscientes, tener una atención plena del mínimo detalle con el fin de aprender a gestionar cada situación, momento o emoción que impacte las actitudes del líder.

Hoy en día los líderes necesitan tener la destreza de una visión holística de lo que está aconteciendo en la compañía para lograr identificar las cualidades de cada uno de los colaboradores que lo acompañan para orientarlos al objetivo de la compañía. A su vez acompañado del concepto de Covey. S. (1989) en el que ilustra el liderazgo como la capacidad de comunicar de una manera tan clara el potencial que tiene el colaborador que él pueda verlo y creer de lo que es capaz. Es por esto que la anterior habilidad es muy exuberante en la gerencia.

Adicionalmente, cuando se transmite un mensaje de una forma asertiva, genera confianza en el colaborador y si además se transmuta la manera de dirigir, empoderar a que cada persona es dueña y líder de su propio cargo como lo señala Sharma R. (2010) en su libro “El líder que no tenía cargo”, se encaminará el trabajador a que piense fuera de la caja para poder ejercer su labor con ímpetu, prosperidad y alineado al propósito de la organización. Por lo que el gerente debe tener la capacidad de inspirar a su equipo para que ellos desarrollen su máximo potencial.

Otro aspecto importante es el trabajo en equipo. Desde el rol de líder se deben emprender acciones que estimulen un acompañamiento grupal y que se promueva el buen ambiente laboral, estos espacios darían pie a que se cree un campo de concentración destinado a crear una cultura de innovación desde el trabajo en equipo. A medida que se convierta en costumbre se alcanzará una

sinergia que ayudará a maximizar los resultados esperados dentro de la organización.

La primera parte contextualiza las competencias gerenciales sobresalientes de las últimas décadas y la base teórica de la innovación que formó estos dos conceptos. La segunda parte del artículo demuestra cómo las dinámicas ambientales hacen que las empresas vean la innovación como una de sus oportunidades, y al desarrollar estrategias integran este concepto en el ADN de la empresa como filosofía corporativa, implementado con la ayuda de recursos humanos liderados por los propietarios de procesos en la cadena de valor.

Por otro lado, no se puede obviar una de las mega tendencias que generará un impacto en el desarrollo de nuestras actividades, la inteligencia artificial. Es por esto que los líderes deben estar abiertos para afrontar las oportunidades y desafíos que estas herramientas traen consigo. Por consiguiente, van a surgir nuevos retos para el área gerencial en lo que respecta a la adaptación. Las empresas evolucionarán sus formas de trabajo de una manera más abrupta, incluso más rápido; esto conlleva a que la gerencia debe estar cada vez más a la vanguardia.

Finalmente, se menciona el rol del proceso Talento y Head-hunters como aliados estratégicos de la alta dirección en el proceso de selección (no solo de nuevos empleados, sino también de reubicación dentro de la organización) líderes de alto desempeño, como mecanismos que preparan a las organizaciones para hacer frente a los retos de un entorno globalmente competitivo.

Marco teórico

De acuerdo con Mintzberg H. (1975), la educación en el campo de la administración está desligada a la realidad que enfrentan los gerentes hoy en día, debido a que muchos de los textos de administración están fundamentados en las teorías de esta misma y no de exponer cómo realizar una práctica de la dirección efectiva. Asimismo, identificó 10 roles que son imprescindibles en las habilidades esenciales de los directivos los cuales aglutinan: roles interpersonales, roles informativos, y roles decisorios.

Ahora bien, Whetten (2011) plantea las habilidades que deben tener los directivos según un

estudio realizado a 402 personas en cargos gerenciales y que arrojó las siguientes: Comunicación verbal Manejo del tiempo y del estrés Manejo de decisiones individuales Reconocimiento, definición y solución de problemas. Motivación e influencia en los demás. Delegación. Establecimiento de metas y de una visión. Autoconocimiento. Formación de equipos. Manejo de conflictos.

Además, un estudio realizado por Huselid & Becker, (1997) en el cual se evaluaron 702 empresas, concluyeron que a medida que los gerentes demostraron fuertes habilidades administrativas, asimismo la riqueza de los accionistas se veía

impactada positivamente.

Goyal M. (2013) plantea que las habilidades personales, interpersonales y directivas se convierten en competencias infalibles en la actualidad. Cada vez toman más relevancia, permiten que los gerentes obtengan una visión holística de lo que realmente es importante en la toma de decisiones en la organización.

No obstante, Boehmer-Christiansen, S., (1995) afirma que surgen nuevos retos en la sociedad como el calentamiento global, deterioro de la capa de ozono, pérdida de recursos que aproximan el concepto de "sostenibilidad", lo anterior quiere decir que se deben implementar acciones para preservar la naturaleza y el mundo que tenemos y capacitar todas las generaciones de la raza humana para que a través de la innovación se planteen soluciones a esos desafíos.

La innovación y la competitividad van de la mano, pero no pueden prescindir la una de la otra; Se puede ser competitivo sin innovación simplemente manteniendo un sistema de mejora continua, pero cuando el mercado está saturado, la demanda es alta y existe una necesidad que no puede ser satisfecha con los productos o servicios existentes, el proceso de mejora no es suficiente (Zapata Rotundo & Hernández Arias, 2018)

En este punto, la innovación se convierte en un proceso esencial para lograr la competitividad, ya que los esfuerzos de mejora han llegado a su límite y ya no son suficientes para continuar. Sin embargo, debe entenderse que la innovación por sí sola no garantiza la competitividad. Innovar requiere un enfoque y una estrategia claros. La inves-

tigación en frío sobre los factores que intervienen en el proceso de innovación y las oportunidades existentes en los diferentes escenarios será siempre una herramienta fundamental (Chiatchoua & Lozano Arizmendi, 2021)

Las innovaciones mal planificadas pueden llevar al fracaso, por lo que se deben evaluar los riesgos de la innovación. La gestión de la innovación sugiere que los modelos de innovación se basan en la estrategia y cultura de innovación, la búsqueda y selección de las mejores oportunidades y la ejecución, la iniciación al mercado y el aprendizaje continuo.

Las habilidades de liderazgo se pueden clasificar como aquellas relacionadas con la gestión estratégica que deben prevalecer en todo líder y conducir al logro de las metas organizacionales. Desde otro punto de vista, las habilidades gerenciales se refieren a las actitudes y habilidades requeridas para dirigir una empresa, llevándola a alcanzar sus metas orgánicas (Díaz Sánchez & Serrano Gil, 2019)

Bohanec (2017) asegura que la inteligencia artificial se puede emplear como una herramienta adicional que tiene la capacidad de mejorar la toma de decisiones estratégicas de la gerencia. Hoy en día tiene mucho potencial y apenas estamos en la punta del iceberg sobre la IA.

Con base en diversos estudios, se ha concluido que el éxito empresarial se debe a la excelente gestión de gerentes altamente calificados que tienden a propiciar oportunidades de mejora para el crecimiento y desarrollo de la empresa. En este sentido, algunos autores tienen fijadas tipológicamente habilidades que son de gran importancia para el desempeño de las actividades gerenciales, entre ellas las habilidades técnicas y las habilidades de personas; El primero se refiere al conjunto de conocimientos y experiencias que tienen quienes ocupan un puesto determinado, y también incluye los métodos y herramientas utilizados en la realización del trabajo. Debe enfatizarse que estas habilidades a menudo se adquieren a través de la capacitación y la experiencia laboral (Mell Iturrizaga, 2019) Este último se refiere a las habilidades blandas de una persona, que ayudan a practicar buenas habilidades interpersonales, aseguran la capacidad de comunicarse con confianza en todas las situaciones y sin importar las circunstancias, asumiendo roles de liderazgo y factores de motivación.

Este tipo de habilidades brindan un ambiente de trabajo propicio, lo que influye positivamente en el desarrollo productivo y empresarial (Villalobos Álvarez, 2017) Según el criterio de Fayol (citado en Peña, 2005), existe un tercer tipo de habilidad gerencial denominada “conceptual”, basada en la creencia de que toda empresa está formada por muchas subrelaciones, pertenecen a diferentes familias y todas se necesitan otro para triunfar. trabajar con eficacia. También se ha demostrado que este tipo de habilidad te permite enfrentar de forma proactiva los posibles conflictos o dificultades e implementar planes de acción oportunos para prevenirlos o resolverlos en caso de falla.

Metodología

Con la finalidad de profundizar la comprensión de cómo las organizaciones interrelacionan los recursos Humanos, Habilidades gerenciales e innovación sostenible como herramientas disruptivas para enfrentar los retos y acontecimientos de la última década, se realizó una revisión sistemática de la literatura (SLR), cuyo objetivo principal fue identificar las prácticas sostenibles implementadas por las organizaciones y comprender las presiones a las que se enfrentan. Los desafíos que enfrentan las empresas pueden ser la fuerza impulsora detrás del desarrollo e implementación de prácticas.

Para estos fines Se buscó en la base de datos Scopus las palabras clave “recursos humanos”, “sostenibilidad”, “habilidades gerenciales” e “innovación” que aparecen en artículos de revistas indexadas. El siguiente paso fue filtrar utilizando los criterios de inclusión: inglés y español; Años de lanzamiento de 2017 a 2022; artículo de revista de publicación y Negocios, administración y contabilidad, finalmente el resultado fue de más de 25 artículos. Los artículos que no estén relacionados con el tema de interés, como los que se centren solo en países o estudios fuera de las regiones seleccionadas, serán descartados. Finalmente, se realizó RSL sobre 23 artículos, teniendo en cuenta la reorganización de las categorías de la colección de artículos o el método, el método es inductivo.

Resultados

La rápida transformación de los mercados y la constante evolución tecnológica han revolucionado la manera en que las organizaciones operan y compiten (Del Rio Cortina et al., 2019). En este contexto,

las habilidades gerenciales y la innovación emergen como factores esenciales para la supervivencia y el éxito organizacional. Las habilidades gerenciales engloban una amplia gama de competencias, desde el liderazgo efectivo hasta la toma de decisiones estratégicas, mientras que la innovación abarca la generación y aplicación de ideas novedosas que aportan valor a la organización y sus clientes (De la Hoz-Villar & Prieto-Flórez, 2020).

La literatura demuestra que las habilidades gerenciales son fundamentales para establecer una dirección estratégica y movilizar a los recursos de manera efectiva. Los líderes competentes fomentan un ambiente de confianza, comunicación abierta y colaboración, lo que contribuye a la cohesión del equipo y alineación con los objetivos organizacionales (Haselhuhn et al., 2017; Junni, 2018; Vélez Bernal et al., 2019). Además, las habilidades gerenciales eficaces también inciden en la gestión del cambio, permitiendo a las organizaciones adaptarse ágilmente a las transformaciones del entorno.

La innovación, en sus diversas formas, es esencial para que las organizaciones se mantengan competitivas en un entorno volátil. La capacidad de generar ideas disruptivas y llevarlas a la práctica proporciona a las organizaciones una ventaja competitiva sostenible (Naranjo-Africano, G., & Giraldo, 2020; Ortiz et al., 2021; Quintero Ramírez et al., 2019) companies must develop strategies to promote their competitiveness and adapt to new technological developments and the business environment. So the development of capacities to change, improve and create new value is increasingly important. Particularly capacities to undertake and innovate. The position taken in this document is that there is a common characteristic among all companies that could be reasonably described as entrepreneurial, this common characteristic is the presence of innovation. The main objective of this work is to determine a two-way link between corporate entrepreneurship and innovation and thus identify how both aspects can lead to each other and favor the generation of competitive advantages in companies. This work was carried out from an eclectic approach, where the methodology used to achieve this objective was a systematic review of the literature. Finally, the contributions of the work were: (I. La innovación no se limita solo a la tecnología, sino que se extiende a procesos, modelos de negocio y enfoques operativos. Las organizaciones que fomentan una cultura de innovación están me-

yor posicionadas para anticipar tendencias, identificar oportunidades y responder proactivamente a los desafíos.

Las habilidades gerenciales y la innovación no son dimensiones aisladas, sino que están intrínsecamente interconectadas. Los líderes con fuertes habilidades gerenciales pueden cultivar un entorno propicio para la innovación al fomentar la colaboración, la tolerancia al fracaso y la experimentación. Al mismo tiempo, la innovación puede requerir habilidades gerenciales para liderar equipos multidisciplinarios, asignar recursos de manera eficiente y evaluar los riesgos asociados con nuevas iniciativas.

A pesar de su importancia, implementar con éxito habilidades gerenciales sólidas y fomentar una cultura de innovación puede ser un desafío. Las resistencias internas, la falta de recursos y la aversión al riesgo pueden obstaculizar los esfuerzos en estas áreas. Sin embargo, las organizaciones que logran superar estos obstáculos pueden cosechar recompensas significativas en términos de crecimiento, eficiencia y capacidad de adaptación.

La capacidad de adaptarse y gestionar el cambio cuando las condiciones de mercado cambian son relevantes dentro de las habilidades que un líder debe incluir en su introspección. Las empresas deben ser capaces de enfrentar los cambios que se presentan en el ambiente y adaptarse a la realidad del presente; asimismo anticiparse, ser pionero de las tendencias, cambios, transformaciones que se experimentan y repercuten en la sociedad. En este sentido, las personas en cargos directivos deben incorporar la habilidad de entender el entorno, ser consciente, entender las tendencias que pueden afectar la compañía y de forma proactiva orientar la organización para que siempre esté alineada a las exigencias del presente.

La innovación sostenible es una acción fundamental para transmutar los negocios y volver más consciente a la sociedad, es uno de los pilares principales para hacer progreso y transformar la sociedad (Larson, A., 2000). En otras palabras, es la capacidad que posee una empresa para desarrollar productos, servicios, procesos y a nivel organizacional que tengan un propósito alineado a la agenda ambiental y social global 2030 de la organización de las Naciones Unidas, esto con el fin de minimizar los impactos negativos que traen los temas relacionados con el medio ambiente, y cómo desde la visión 360 del líder se puede generar un impacto social que mejore la calidad de vida de las personas.

A medida que los consumidores se concientizan de la relevancia de la sostenibilidad social y ambiental, van cambiando sus patrones de consumo en búsqueda de la empresa que además de ofrecer un producto innovador, retribuya una parte del beneficio a una de las dos causas mencionadas. De esta manera el consumidor se siente partícipe de poder contribuir con una semilla de forma positiva a su entorno.

En el proceso de toma de decisiones los gerentes deben ser muy asertivos debido a la alta responsabilidad que tienen. No obstante, los seres humanos tienen un límite para procesar información y más aún cuando es de gran magnitud. Autores como Königstorfer y Thalmann (2020) aluden que la inteligencia artificial puede ser utilizada como una herramienta para el procesamiento de información de gran tamaño. Si bien es cierto que no reemplazará como tal al ser humano, ayuda a que este proceso sea mucho más eficiente y reduce la probabilidad de errores en la toma de decisiones. De igual manera, Drewniak y Posadzinska (2020) aseveran que la inteligencia artificial favorece la cadena de valor de la empresa e indican que, a mayor innovación, la rentabilidad incrementa.

De igual manera, la innovación permite que las empresas estén a la vanguardia para lograr adaptarse a las necesidades de los consumidores que cada vez son más exigentes cuando emplean los bienes y servicios (Diaz & Guambi, 2018). Por lo tanto, es importante una profundización de esta habilidad por parte de los gerentes que contribuyen a que la empresa continúe en el tiempo ya que se promueve una cultura de innovación dentro de la organización.

En la medida que el gerente tenga un manejo adecuado de las competencias, logrará gestionar convenientemente al talento humano que es dinámico; y contribuirá a que los colaboradores sean abordados de una forma asertiva, facilitando su adaptación continua en la organización (Bonache y Cabrera, 2002)

Conclusión

Las habilidades gerenciales son factores importantes a tener en cuenta para liderar iniciativas innovadoras de carácter sostenible. Esto implica la capacidad de motivar, guiar, comunicar asertivamente, manejo de estrés, manejo de conflictos, fomento de trabajo en equipo y entre otras habilidades agrupadas en: personales, interpersonales y grupales. Con

lo anterior el directivo busca influir positivamente al equipo para que demuestren el verdadero potencial, sean líderes de su cargo y se cree una sinergia para estar preparados para todos los cambios que se experimentan en el entorno y cómo desde la innovación sostenible se pueden enfrentar de manera satisfactoria.

Se han implementado métodos sostenibles en cuatro tipos: Métodos tradicionales en los que aquellos que intentan mejorar el nivel de vida de los empleados, la sociedad, el medio ambiente y las empresas son a través de buenas condiciones de trabajo. Una buena circulación y recompensas honestas, uso de productos amigables, Reducción del consumo de agua, fuente de energía y ecosistema dañino, estrategia de protección, responsabilidad social, desarrollo. Estrategias comerciales éticas y crear alianzas para aumentar la eficiencia y las ganancias de las empresas.

Una práctica creativa incluye el uso de innovación gradual y exhaustiva, es decir, empresas con métodos operativos existentes, que intentan mejorar los procesos, productos o servicios y tienen en cuenta la inteligencia, haciendo cambios exhaustivos en la producción y los productos y servicios, lo que resulta en Ecofavity, Ecodisent, Nuevos negocios y modelo de producción.

Costumbre transitoria, indicando el momento de implantar la costumbre en la empresa, distinguiendo entre la costumbre de hacer frente, obligado a atender los requerimientos de los grupos de interés y la práctica de ser proactivo, anticipándose a las necesidades y demandas. y prácticas contextuales que destacan la necesidad de adaptar prácticas comunes para diferentes entornos empresariales, ya que las condiciones políticas, económicas, sociales, ambientales y tecnológicas son diferentes en cada país y, por lo tanto, no deben regir cómo es el desarrollo sostenible. Por lo tanto, se puede mencionar que los programas de RSE, implementados a nivel empresarial, utilizando libros de texto y estándares internacionales, introduciendo a las empresas a la innovación, ayudando a los gerentes a mejorar sus decisiones y administrar las expectativas de los grupos de interés relacionados con el entorno que desarrollan. Sin embargo, existe un estudio más profundo para determinar el nivel de impacto de dicha práctica para todos los grupos de interés, determinando las opiniones pragmáticas de SE en algunos estudios que dicen que las empresas usan signos firmados.

El desarrollo sostenible es observado como una estrategia legal y no con la verdad de Los cambios en las empresas afectan positivamente el medio ambiente. Por otro lado, se han identificado los tipos de presiones más comunes a las que se enfrentan las empresas y que se convierten en el motor impulsor de la implementación de prácticas de sostenibilidad: presiones regulatorias, económicas, personales, interrelacionadas y regulatorias sobre los estilos de vida de los empresarios. y administradores, así como intereses. responsabilidad del grupo.

Este resultado confirma la dirección legítima sustentada por los estudios analizados, en que las empresas se enfocan en el desarrollo sustentable como estrategia de posicionamiento y competitividad para aprovechar los beneficios económicos al participar en los recursos humanos y la innovación.

Asimismo, se ha establecido una base teórica para sustentar la investigación en innovación, pa-

sando de una perspectiva de sostenibilidad a una perspectiva de creación de valor compartido y la creciente implicación de teorías organizacionales tan importantes como la economía institucional, dinámica, capacidad de liderazgo, sinónimo de la importancia del área para el ámbito empresarial.

Finalmente, la investigación de innovación reconoce una serie de brechas, centrándose en las diferencias existentes en los recursos económicos, el poder social, las interacciones con los grupos de interés y el conocimiento que permiten a las empresas implementar sus programas de RSE en comparación con la capacidad de las pequeñas y medianas empresas. También es importante señalar que el trabajo tiene limitaciones debido a que la búsqueda se realizó en una sola base de datos y según artículos, quedando material bibliográfico que puede contener información valiosa para el fin estudiado.

Referencias

- Araujo, A. J. (2010). La cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa. *Visión Gerencial*, (2), 219-239.
- Barrera-Siabato, A. I., Vargas-Tejedor, N., Moreno-López, N. M., & Barrera-Siabato, A. M. (2020). Análisis descriptivo de la cadena productiva del plátano en Casanare. *Clío América*, 14(27), 390–400. <https://doi.org/10.21676/23897848.3675>
- Boehmer-Christiansen, S. (1995), Reflections on the politics linking science, environment and innovation, *The European Journal of Social Sciences*, Vol. 8, N° 3
- Bohanec, M., Robnik-Šikonja, M., & Kljajić Borštnar, M. (2017). Decision-making framework with double-loop learning through interpretable black-box machine learning models. *Industrial Management & Data Systems*, 117(7), in print (July, 2017b), <http://dx.doi.org/10.1108/IMDS-09-2016-0409>
- Bonache, J. (s. f.). Dirección estratégica de personas. Evidencia y perspectivas para el siglo XXI. *Empresa y Humanismo*, VI(1/03).
- Calapiña, E., Chuquilla, J., & Toapanta, J. (2019). La planificación estratégica y la prospectiva, semejanzas y diferencias: una revisión de la literatura de los últimos 20 años. *Revista Electrónica Tambara*, 9(54), 742–759.
- Chiatchoua, C., & Lozano Arizmendi, M. D. C. (2021). Mecanismos de ajuste y digitalización de las micro y pequeñas empresas ante el COVID-19 en México. *Nova Scientia*, 13, 1–28. <https://doi.org/10.21640/ns.v13ie.2733>
- Contenido_ce. (2022, 8 junio). Inteligencia Artificial y la nueva gerencia empresarial | Entel Comunidad Empresas. Entel Comunidad Empresas. <https://ce.entel.cl/articulos/inteligencia-artificial-y-la-nueva-gerencia-empresarial/>
- Covey, S. (1989). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Booket. *de Futuro*, 21(2), 1-21. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357955446001.pdf>

- De la Hoz-Villar, R., & Prieto-Flórez, J. (2020). Emprendimiento, dinámica empresarial y empleo: una revisión desde la óptica del crecimiento económico. *Revista Científica Anfibios*, 3(1), 11–18. <https://doi.org/10.37979/afb.2020v3n1.57>
- Del Rio Cortina, J. (2021). Anticipación estratégica como herramienta en la toma de decisiones para las Pymes: Lecciones de una Pandemia. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 16(2), 242–250. <https://doi.org/https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2021v16n2.78501>
- Del Rio Cortina, J., Arias, C. R., Espitia, N. L., & Arbeláez, D. C. (2019). Prospective and territorial development in island areas: Empirical evidence from Bocachica-Colombia. *Problems and Perspectives in Management*, 17(4), 176–189. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.15](https://doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.15)
- Díaz Sánchez, A. M., & Serrano Gil, L. E. (2019). Estrategias de comunicación y liderazgo como aporte a la toma de decisiones gerenciales en la empresa abc [Trabajo de grado. Administrador de empresas. Universidad Cooperativa de Colombia. Facultad de ciencias económicas, administrativas y contables]. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/16410/2/2020_Díaz_y_Serrano_Estrategía_Liderazgo_Comunicación.pdf
- Díaz, G. & Guambi, D. (2018). La innovación: baluarte fundamental para las organizaciones. *INNOVA Research Journal* 3(10.1), 212-229. <https://cutt.ly/6Do013y>
- Drewniak, Z. y Posadzinska, I. (2020). Learning and Development Tools and the Innovative Potential of Artificial Intelligence Companies. *European Research Studies Journal*, 0(0), 388–404.
- Ecosistemas: Revista científica y técnica de ecología y medio ambiente. [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/9827/1/ECO_11\(2\)_22.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/9827/1/ECO_11(2)_22.pdf)
- Estrada Barcenas, R., García Pérez de Lema, D., & Sánchez Trejo, V. M. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 169–182.
- Goyal, M. (2013). Importance of Interpersonal Skills at Workplace.
- Guillermo Garcés, L., Hoyos Estrada, S. K., Argumedo Bossio, A., & Prieto Flórez, J. (2020). Papel del Direccionamiento Estratégico y el Branding en las Franquicias en Colombia. *Gerencia Libre*, 5, 66–78. https://doi.org/10.18041/2422-1732/gerencia_libre.0.2019.6986
- ### HABILIDADES DEL GERENTE EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR
- Haselhuhn, M. P., Wong, E. M., & Ormiston, M. E. (2017). With great power comes shared responsibility: Psychological power and the delegation of authority. *Personality and Individual Differences*, 108, 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.11.052>
- Hernández, G. R. D., Rodríguez, P. D. M., Lara, A. P., & Beltrán, Y. H. (2019). Cadena productiva del frijol común en cooperativas agropecuarias: propuesta de intervención del proyecto AGRO-CADENAS. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 275–285. <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/244>
- Huselid, M. A. y B. E. Becker. (1997). The impact of high-performance work systems, implementing effectiveness, and alignment with strategy on shareholder wealth. *Academy of Management Best Papers Proceedings*: 144148.
- International Indexed and Refereed Journal, 2013(V), 49.
- Junni, B. P. P. (2018). Understanding top management team conflict, environmental uncertainty and firm innovativeness: Empirical evidence from India “., *International Journal of Conflict Management*, 28(1), 246–267.

- Kantis, H., Gonzalo, M., & Álvarez, P. (2014). Aprendizaje y del Ecosistema en la Creación de Nuevas Empresas Dinámicas. *Pymes, Innovación y Desarrollo*, 1(3), 33–60. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6353893>
- Königstorfer, F., & Thalmann, S. (2020). Applications of Artificial Intelligence in commercial banks – A research agenda for behavioral finance. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 27(0),1-35. <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2020.100352>
- Larson, A. (2000), Sustainable Innovation through an Entrepreneurship Lens, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 9, p. 304-317.
- Medicine and war. <https://doi.org/10.1080/07488008808408783>
- Mell Iturrizaga, E. T. (2019). Presión laboral y habilidades gerenciales en Corporación peruana de aeropuertos y aviación comercial [Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/42963>
- Miñón, M. A. (2002). Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53: 49-71.
- Mrcgp, B. R. K. B. M. (1987). The Brundtland report: 'Our common future'.
- Naranjo-Africano, G., & Giraldo, M. (2020). Corporate Entrepreneurship e innovación: un enlace de dos vías. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(3). <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i3.33387>
- Ortiz, B., Donate, M. J., & Guadamillas, F. (2021). Intra-Organizational Social Capital and Product Innovation: The Mediating Role of Realized Absorptive Capacity. *Frontiers in Psychology*, 11(January). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.624189>
- Payares, F. J. G., Cárcamo, E. A. B., & Romero, S. J. M. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del cesar–Colombia. *Revista Científica Visión de Futuro*, 21(2), 1- 21. <https://www.redalyc.org/journal/3579/357955446001/html/>
- Quintero Ramírez, S., Ruiz Castañeda, W. L., Giraldo Ramírez, D. P., Vélez Acosta, L. M., Marín Sánchez, B. M., Cubillos Jiménez, S., & Cárdenas Garcés, A. Y. (2019). Modelo de transferencia de tecnología para las cadenas productivas agropecuarias: Análisis comparativo de las cadenas del café y el aguacate en Antioquia. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/4899>
- Sharma, R. (2010) *El líder que no tenía cargo: una fábula moderna sobre el liderazgo en la empresa y en la vida*. Penguin Random
- Szedlak, C., Smith, M. J., Day, M. C., & Greenlees, I. A. (2015). Effective behaviours of strength and conditioning coaches as perceived by athletes. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 10(5), 967–984. <https://doi.org/10.1260/1747-9541.10.5.967>
- Vélez Bernal, O. I., Beltrán Ríos, J. A., López Giraldo, J. A., & Arias Vargas, F. J. (2019). Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 25(2), 51–72. <https://doi.org/10.31876/rcs.v25i2.27333>
- Villalobos Álvarez, L. A. (2017). La gestión de la innovación y las capacidades tecnológicas: efectos y determinantes. TDR (Tesis Doctorales En Red). <http://www.tdx.cat/handle/10803/482083>
- Whetten, C. A. K. D. S. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas / Management Skills Development*; College. Pearson Educación De México.
- Zapata Rotundo, G. J., & Hernández Arias, A. (2018). Capacidad de absorción: revisión de la literatura y un modelo de sus determinantes. *Retos*, 8(16), 121–140. <https://doi.org/10.17163/ret.n16.2018.09>