





# Sustainable innovation and management skills: pillars of effective business management

Oriana Susana Martínez Palomino, Mg<sup>1</sup>, Ana Susana Cantillo Orozco, PhD<sup>2</sup>, Lina Marrugo-Salas, PhD<sup>3</sup> and Jhon Luis Florez Yépes, Mg<sup>4</sup>  
<sup>1</sup>omartinez@utb.edu.co, <sup>2</sup>ascantillo@utb.edu.co, <sup>3</sup>lmarrugo@utb.edu.co, <sup>4</sup>jyepes@utb.edu.co  
Universidad Tecnológica de Bolívar, Colombia

*Abstract– Due to its complexity, business management over time has sought to be nourished with different tools that give it added value and facilitate, at the same time, its work. This is the case of sustainable innovation and management skills, fundamental themes in This study, whose objective was to observe how business management relies on sustainable innovation and management skills to improve functions and achieve the proposed results in companies. A bibliographic review was developed that included publications in indexed journals and books on the subject, written in English and Spanish, the search was oriented to the terms: business management, sustainable innovation and management skills; As a result, 10 studies were taken for review. Among the findings, concepts that are part of the dynamics such as hard skills and soft skills were found. In addition, the fundamental role that management plays for the purposes of a company and how it is done through the use of sustainable innovation and management skills as an ally, improves the productivity of organizations, was clarified.*

**Keywords-- Business management, management skills, sustainable innovation**

**Digital Object Identifier:** (only for full papers, inserted by LACCEI).  
**ISSN, ISBN:** (to be inserted by LACCEI).  
**DO NOT REMOVE**

# Innovación sostenible y habilidades gerenciales: pilares de una gestión empresarial efectiva

## Sustainable innovation and management skills: pillars of effective business management

Oriana Susana Martínez Palomino, Mg<sup>1</sup>, Ana Susana Cantillo Orozco, PhD<sup>2</sup>, Lina Marrugo-Salas, PhD<sup>3</sup> and Jhon

Luis Florez Yépes, Mg<sup>4</sup>

<sup>1</sup>omartinez@utb.edu.co, <sup>2</sup>ascantillo@utb.edu.co, <sup>3</sup>lmarrugo@utb.edu.co, <sup>4</sup>jyepes@utb.edu.co

Universidad Tecnológica de Bolívar, Colombia

**Resumen**– Debido a su complejidad, la gestión empresarial a lo largo del tiempo ha buscado nutrirse con distintas herramientas que le dan valor agregado y facilitan, a la vez, su labor, es el caso de la innovación sostenible y de las habilidades gerenciales, temáticas fundamentales en este estudio, cuyo objetivo fue observar cómo la gestión empresarial se apoya en la innovación sostenible y las habilidades gerenciales para mejorar las funciones y alcanzar los resultados propuestos en las compañías. Se desarrolló una revisión bibliográfica en la que se incluyeron publicaciones en revistas indexadas y libros acerca de la temática, escritos en inglés y español, la búsqueda se orientó a los términos: gestión empresarial, innovación sostenible y habilidades gerenciales; como resultado se tomaron 10 estudios para revisión. Entre los hallazgos se encontraron conceptos que hacen parte de la dinámica como habilidades duras y habilidades blandas, además, se esclareció el papel fundamental que cumple la gerencia para los fines de una empresa y cómo esta mediante el uso de la innovación sostenible y las habilidades gerenciales como aliado mejora la productividad de las organizaciones.

**Palabras clave**-- Gestión empresarial, habilidades gerenciales, innovación sostenible.

**Abstract**– Due to its complexity, business management over time has sought to be nourished with different tools that give it added value and facilitate, at the same time, its work. This is the case of sustainable innovation and management skills, fundamental themes in This study, whose objective was to observe how business management relies on sustainable innovation and management skills to improve functions and achieve the proposed results in companies. A bibliographic review was developed that included publications in indexed journals and books on the subject, written in English and Spanish, the search was oriented to the terms: business management, sustainable innovation and management skills; As a result, 10 studies were taken for review. Among the findings, concepts that are part of the dynamics such as hard skills and soft skills were found. In addition, the fundamental role that management plays for the purposes of a company and how it is done through the use of sustainable innovation and management skills as an ally, improves the productivity of organizations, was clarified.

**Keywords**-- Business management, management skills, sustainable innovation.

### I. INTRODUCCIÓN

Entre las distintas capacidades que se ponen en ejecución para hacer de una empresa exitosa, la gestión empresarial se ubica entre las más importantes, pues es aquí donde se toman las decisiones que determinan el rumbo de la compañía, haciendo uso de las distintas herramientas que permiten controlar y mejorar los procesos, incluyendo los sistemas de archivos y el análisis de los datos que reposan en estos, todo esto enfocado en hacerla más viable económicamente [1].

Para cumplir el propósito de hacer de las compañías cada vez más productivas, han surgido a lo largo del tiempo distintos enfoques y maneras de optimizar los procesos, es aquí donde la innovación sostenible toma lugar, no solo impactando en el desarrollo tecnológico de las empresas sino también en la transformación de su quehacer, generando ideas de valor que causan a nivel interno cambios y mejoras en los productos e incluso nuevos productos, y a nivel externo, mayor satisfacción en los consumidores y aumentos en la captación de mercado, pero, para que estos beneficios competitivos sean sostenibles en el tiempo, se hace necesario identificar las variables que son relevantes en cada proceso [2].

Entre las variables que tienen mayor rigor, se encuentran la adaptación a nuevas tendencias de consumo y uso, acompañada de la innovación incremental, que trata los recursos y las destrezas de la compañía como elementos de los cuales surgen oportunidades de mejora; además, la gestión humana es considerada un elemento útil para alinear las capacidades de los colaboradores a las metas de la empresa, potenciándolos y encauzándolos a la consecución de objetivos comunes, con base en las creencias, valores y principios compartidos [2].

Por otro lado, para que el proceso de innovación funcione, se requiere un líder que conduzca a los colaboradores en las distintas etapas del proceso, para lo que son necesarias las habilidades gerenciales, de igual forma, este líder debe conocer las capacidades y habilidades de sus colaboradores para así obtener el rendimiento deseado para la empresa [3].

**Digital Object Identifier:** (only for full papers, inserted by LACCEI).

**ISSN, ISBN:** (to be inserted by LACCEI).

**DO NOT REMOVE**

Conociendo lo anterior, este estudio se articula en hallar la relación existente entre la gestión empresarial, la innovación sostenible y las habilidades gerenciales, y cómo estas dos últimas, hacen de la primera un factor de éxito para las empresas, para tal fin se llevará a cabo una revisión bibliográfica que permitirá obtener conclusiones claras acerca de la relación entre estas variables.

## II. MÉTODO

La presente revisión bibliográfica se enmarca en una metodología cualitativa [4], cuyo fin es observar cómo la gestión empresarial se apoya en la innovación sostenible y las habilidades gerenciales para mejorar sus funciones y obtener los resultados que buscan las compañías.

### A. Localización de documentos

La revisión bibliográfica arrojó 54 estudios mediante la búsqueda por palabras clave (gestión empresarial, habilidades gerenciales, innovación sostenible). Al revisar su resumen se logró descartar 36 de estos, los 18 restantes fueron revisados a profundidad, contando finalmente con 10 estudios para realizar la revisión bibliográfica, debido a su pertinencia para los fines del estudio. La revisión se desarrolló durante el periodo marzo a octubre de 2023.

### B. Criterios de inclusión y exclusión

Se tuvo en cuenta publicaciones en revistas indexadas, revistas científicas y libros, escritos en los idiomas inglés y español, tocando temas referentes a cualquiera de las variables gestión empresarial, innovación sostenible o habilidades gerenciales, o que realicen aproximaciones o diferencias entre las mismas.

## III. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

### A. Gestión empresarial (GE)

La administración da muestras de existencia desde que el hombre empezó a agruparse, cuando empezaron a trabajar en equipo, por distintos métodos un sujeto pasaba a ser líder y tomaba decisiones que repercutían sobre el resto del grupo, en cuanto a la división de tareas y la manera de realizarlas [5], la administración o gestión es entonces inherente a la sociedad y ha estado presente en todos sus momentos históricos, cambiando y adaptándose a las necesidades de estos. En la actualidad, la GE continúa adaptándose a los mercados cada vez más cambiantes.

La rápida transformación de la economía, la volatilidad de sus cambios y el aumento de la producción a escala mundial, han generado un entorno en el que la competencia se ha vuelto cada vez más agresiva, lo que a su vez ha llevado a que las empresas se exijan aún más, al punto de llevarlas a buscar estrategias y métodos que les ayuden a garantizar su permanencia en el mercado [5], todo esto mediante la GE adecuada para sus objetivos y con los medios disponibles para lograrlos.

La GE puede ser definida por las palabras que la conforman como la administración de recursos de una institución que puede ser privada o pública, en pro de lograr

objetivos previamente propuestos, para cumplir con estos es necesario llevar a cabo una diligencia o trámite que lleva a la resolución de determinado asunto, la manera en la que se realizan estas actividades es lo que se llama GE y responde, por lo general al mejoramiento y control de los procesos, la gestión de archivos y el análisis de datos acompañado de la toma de decisiones [1].

El concepto anteriormente mencionado puede ser tomado como base, sin embargo, este va avanzando con el tiempo de la mano de la aparición de nuevas tecnologías y nuevas relaciones entre las distintas compañías y con los clientes, esto por sí mismo ayuda en la mejora de los productos y servicios ofrecidos, debido a la necesidad de cumplir con estándares cada vez más exigentes debido a la competitividad que logran alcanzar otras empresas del sector, no solo a nivel local, sino mundial, gracias a los avances en las tecnologías de la información [6].

Desde una perspectiva más amplia, la gestión engloba todo un conjunto de conocimientos acerca de la ciencia administrativa, ya que mediante esta no solo se cumplen las 4 fases del proceso administrativo desde la vista de Fayol (planeación, organización, dirección y control) sino que se nutre de otros elementos que le permiten lograr los objetivos estratégicos teniendo en cuenta la estrategia a utilizar y el nivel de alineación que esta tiene con la visión y misión, debe además tener entendimientos acerca del contexto y el entorno en que la organización se mueve mientras se proyecta a escenarios próximos, entre otros aspectos [6].

Otros autores, como [7], amplían el concepto agregando las funciones de gestión que cumple un gerente, empezando por la planificación, en la que debe tener una visión global tanto de la empresa como del entorno en el que se encuentra, seguida de la organización para aprovechar de la mejor manera los recursos disponibles, además de tener en cuenta el personal y las capacidades de cada uno para que la asignación de tareas sea la más efectiva posible, también debe tener gran capacidad de dirección y control, lo que lleva a propiciar un ambiente adecuado para la realización de las tareas contando con una excelente comunicación, llevando además registros del avance en cuanto a los objetivos, por último, debe ser representativo, pues este es la cara de la compañía frente al mundo.

Actualmente, la GE es en sí misma una herramienta sumamente importante, no solo para la empresa que la implementa, sino también para el sector al que pertenece, e incluso para la región, el país y la economía en general, atendiendo a la interconectividad que han traído consigo las TICs [1], la manera en que se gestiona una empresa termina por crear un modelo de gestión empresarial, que no es otra cosa que un esquema o un marco de referencia para la administración [8].

En este sentido, los modelos de gestión son claves para llevar un negocio de manera adecuada, al punto que es posible afirmar que el éxito de este depende del modelo utilizado, debido a sus funciones de planificación, organización, control y dirección de la empresa, este modelo debe ser adaptado a cada área de la compañía, siempre teniendo en cuenta las 4 funciones mencionadas y la manera en que se toman las decisiones [8].

Para llevar a cabo esta gestión, se han planteado distintos modelos o enfoques que se han presentado a medida que esta ha ido evolucionando, el primero de estos es el desarrollado por Taylor y Fayol a principios del siglo XX. Taylor planteó la importancia de la división del trabajo desde la orientación de la racionalización, teoría que perfeccionó en la escuela de administración del trabajo, la cual fundó; por su parte, Fayol se encargó de plantear el funcionamiento de las empresas desde su estructura operativa aplicando los principios administrativos generales [5].

Otro de los enfoques desde los que esta se ha visto, es el sistémico, surgido en el siglo XX, este plantea una posición de interdisciplinariedad, relacionando el entorno con cada una de las áreas, sustituyendo los constructos del enfoque clásico por un pensamiento simplificado que se fundamenta en la relación entre la causa y el efecto, considerando la compañía como un sistema que se mantiene en interacción con el medio ambiente mientras ve al hombre como un individuo funcional en su relación con otros [5].

Un enfoque surgido a principios del siglo XX vio las empresas como un sistema complejo, en el que todo se enfoca a la eficacia, eficiencia, valor agregado y mejora continua, considerando su organización, una flexible y creativa, que se enfoca en lograr las metas antes planteadas. Además, se deben tener en cuenta aspectos como el técnico, en el que se analizan procesos productivos necesarios para la competitividad; el administrativo, que determina las decisiones y estrategias que la empresa considera; un aspecto internacional para realizar movimientos en el exterior; el aspecto legal que ayuda a formalizar la empresa y el aspecto contable que brinda la información monetaria necesaria para la toma de decisiones [5].

Como puntos en común de los tres enfoques presentados se puede decir que, en todos, la finalidad es el aprovechamiento de los recursos para el alcance de los objetivos, esto mediante una administración realista enfocada a los medios disponibles y teniendo siempre como el factor más importante el capital humano, enfocando todos estos recursos en aumentar tanto la productividad como la competitividad de la empresa. Así pues, es válido afirmar que la GE es el pilar fundamental que las empresas utilizan para mantenerse en el mercado a largo plazo, gracias a las estrategias que se generan desde la puesta en práctica de esta, para cada una de las áreas de la organización, ayudando además con la coordinación de personal, procesos, herramientas y equipos, atendiendo a las necesidades del mercado.

### B. Innovación sostenible

En búsqueda de ventaja competitiva, la innovación es un factor sumamente determinante, esta surge de la interacción entre la sociedad y la economía, teniendo en cuenta los distintos sujetos que tienen lugar en este intercambio, entre los que se encuentra las empresas, las universidades, las instituciones sin ánimo de lucro, el gobierno, entre otros, su forma de funcionar atiende a una retroalimentación constante de modelos que se desarrollan para solucionar requerimientos del ambiente [9].

Precisamente, los cambios evidenciados en la economía global exigen a las empresas a reestructurar y replantear sus Modelos de Negocios (MN), a fin de dar respuesta y adaptarse a las nuevas exigencias del entorno [10]. A pesar de tener en

cuenta todos los actores antes mencionados, [7] señala que la organización debe tener su punto de mira en el cliente, enfocándose en complacerlo, utilizando procesos innovadores que propicien la satisfacción, permanencia y la mejora continua de en los servicios que se ofertan, todo lo expuesto supone respuesta a tres interrogantes:

- ¿Cómo hago más cómoda la vida de mis clientes?
- ¿De qué manera oriento la capacidad de la organización a cubrir esas necesidades?
- ¿Qué medios se hacen necesarios para asegurar que los clientes acudirán a la empresa y no a la competencia?

Para lograr dar respuesta a estos interrogantes orientadores, la innovación ve la necesidad de apoyarse en el marketing, que se encarga de las acciones que se enfocan en el cliente y las necesidades de estos, de acuerdo con [7] se interesa en:

- Investigación de mercados, para conocer lo que el cliente necesita y desea.
- Análisis de mercados para determinar los perfiles de los clientes, incluyendo su distribución, conductas psicológicas, actitudes sociales, tendencias de compra y consumo y otros.
- Observación de la competencia para analizar sus estrategias, sus productos, sus campañas publicitarias; apoyo en las políticas de productos y precios,
- Apoyo en las acciones de venta y promoción, tales como el envasado de los productos, la logística de distribución y la comercialización.
- Política de ventas, aportando en los servicios post venta, los métodos y las financiaciones.

En suma, el marketing, es una base innovadora en las empresas, siempre y cuando su direccionamiento, aplicación y seguimiento se utilice de manera óptima atendiendo a las tendencias actuales. Considerando, el marketing como una de las partes de la innovación, es relevante explicitar que en ciertas organizaciones empresariales se cuenta con comités de innovación, cuya finalidad es el aporte de cada área desde su saber a los procesos innovadores de las empresas; dichos comités se reúnen periódicamente para presente el estado de las innovaciones planteadas y para desarrollar nuevas ideas, en estos pueden participar los especialistas en marketing, desde su investigación de mercados; los especialistas en diseño de productos, para la parte técnica de la innovación; los responsables de la fabricación para determinar lo asociado a costos y recursos; y el responsable financiero para determinar la viabilidad del plan económico de cada [7].

Si bien la innovación ha estado presente a lo largo del tiempo, es en esta época en donde definitivamente ha logrado su nivel de importancia real, convirtiéndose en uno de los más importantes factores diferenciadores para lograr que una organización sobresalga y sobreviva en los mercados, para esto, el proceso innovador debe ser constante y fluido, nunca intermitente; lo que antes era considerado opcional, a día de hoy, es una necesidad de las empresas no solo para sobresalir en los mercados sino para acciones más básicas como sobrevivir en los mismos, en sus inicios esta solo era un proceso operativo a cargo del área de I+D, pasando a ser aplicada al conjunto completo que representa una empresa [11].

En cuanto al curso que esta debe seguir, no se encuentra

especialmente determinado. La innovación sigue distintos procesos que, por lo general están determinados por la visión de la compañía, siempre que la empresa tenga claro hacia dónde se dirige y cuál es el camino para llegar allí. Así, el proceso innovador será más natural y permitirá adelantarse a las necesidades del mercado antes que la competencia, sumando calidad adicional a los servicios o productos ofrecidos, al tiempo que se controlan los costos y se cuidan los plazos. La base del proceso innovador es la mentalidad de los colaboradores, la cual debe estar enfocada de lleno en innovar de manera constante, por estar asociada a la capacidad de adaptación propia del ser humano [11].

Luego de conocer lo que la innovación es, [12] menciona los tipos de modelos de la innovación:

1) *Modelo hacer, usar e interactuar:*

Conocido como DUI, es usado en empresas en las que predomina el conocimiento simbólico y sintético, refiriéndose al creado por un modelo de ensayos experimentales y a la aplicación de conocimientos existente o combinaciones de conocimientos respectivamente; es así como en este modelo, el conocimiento tácito es más importante que le que se encuentra codificado, ya que el primero suele resultar del aprendizaje de hacer las tareas de manera cotidiana, por medio de la interacción con el hacer, sumándole gran riqueza; por otro lado, el conocimiento simbólico combina el conocimiento tácito con el creativo, en la creación de atributos estéticos, de imágenes y diseños, y al uso de artefactos culturales en la economía.

2) *Modelo ciencia, tecnología e innovación:*

También conocido como modelo STI, es usado más que todo en industrias que se apoyan en universidad o centros de investigación, en los que el proceso de I+D se ve influenciado por un área específica dedicada a tal fin, estos poseen inputs y outputs más codificados que en el resto de los modelos de innovación, además, los descubrimientos científicos y la invención de nueva tecnología es más su finalidad, configurando un tipo de innovación radical. Ejemplo de esta son las ramas de las biotecnologías, la salud y el software avanzado, en los que son más celosos con los descubrimientos y se utilizan patentes para cuidar de los mismos.

3) *Modelo de innovación compleja y combinada:*

Este modelo es el que por lo general se utiliza en las empresas, ya que suma gran competitividad, utilizado en empresas como Google y otras grandes consultorías, este modelo de innovación se conoce como DUI, y es común encontrarlo combinado con el STI en la industria, las empresas y en regiones en general, configurando un tercer modo de innovación, conocido como CCI, dominando los procesos por el conocimiento sintético, analítico y simbólico [12].

Por otro lado, en cuanto a la innovación sostenible, aunque esta ha sido ampliamente definida, la mayoría de estas definiciones presentan grandes limitaciones, sin embargo, [13] presenta un recorrido teórico por los conceptos que se han manejado a lo largo de su historia, se presenta en la tabla 1.

TABLA I  
DEFINICIONES DE INNOVACIÓN SOSTENIBLE

Autor	Definición
[14].	Nuevos productos y procesos que proporcionan valor para el cliente y el negocio y disminuyen significativamente los impactos ambientales.
[15].	Nuevos productos y procesos que proporcionan valor para el cliente, con menos recursos y que resulta en un impacto ambiental reducido.
[16].	Procesos nuevos o modificados, técnicas, prácticas, sistemas y productos dirigidos a prevenir o reducir el daño ambiental.
[17].	Concepto global que proporciona la dirección y la visión para la consecución de los cambios sociales globales necesarios para lograr el desarrollo sostenible. La innovación sostenible refleja un énfasis explícito en la reducción del impacto medioambiental, ya sea que tal efecto se pretenda o no se limita a la innovación en productos, procesos, métodos de comercialización y métodos de organización, sino también a la innovación en estructuras sociales e institucionales.
[18].	La innovación que mejora el rendimiento medioambiental.
[19].	Procesos nuevos o modificados, técnicas, prácticas, sistemas y productos para evitar o reducir los daños ambientales. Las innovaciones sostenibles pueden desarrollarse con o sin el objetivo explícito de reducir el daño ambiental.
[20].	Innovación sostenible es la producción, la asimilación o la explotación de un producto, proceso de producción, servicio o gestión o método de negocio que es novedoso para la organización (desarrollo o la adopción de él) y que se traduce, a lo largo de su ciclo de vida, en una reducción del riesgo ambiental. La contaminación y otros impactos negativos del uso de los recursos (incluido el uso de energía) en comparación con las alternativas pertinentes.

Nota: [13].

Así mismo, existe un tipo de innovación que ha ganado interés por sus resultados en el aumento del valor y la competitividad de las empresas que la aplican, llamado Innovación abierta [21]. La innovación abierta hace referencia a un proceso de innovación distribuido entre diferentes actores, el cual permite la difusión del conocimiento entre las partes interesadas [22], [23].

Teniendo en cuenta lo anterior, se ha encontrado que la innovación sostenible es, con frecuencia, producto de esfuerzos colaborativos y es difícil de alcanzar sin estos [24], [25], además, la integración de las partes interesadas y sus capacidades ayuda a definir y alcanzar mejor los objetivos ambientales y sociales [26].

Sumado a esto, estudios más recientes han revelado la relación que existe entre la digitalización y la innovación sostenible, estos afirman que, la Industria 4.0 y las tecnologías digitales promueven las capacidades organizativas relevantes para la innovación sostenible e influyen positivamente en la probabilidad de lanzar innovaciones ambientales y sociales al mismo tiempo [27], [28].

### C. Habilidades gerenciales

La economía es un pilar fundamental de cualquier sociedad, esta se ve estructurada sobre las empresas, y estas a su vez se fundamentan en diversos factores, entre ellos la capacidad que posee el gerente de sortear los obstáculos, de aprovechar las oportunidades y de guiar al recurso más importante con el que las compañías cuentan: el capital humano, capaz de movilizar y procesar las ideas que se generan desde los cargos estratégicos o administrativos, estos alineados a la misión y visión, derroteros organizacional para alcanzar las metas establecidas en la empresa.

Distintos estudios llevados a cabo han logrado determinar la importancia de un buen gerente en cabeza de una empresa, a punto de permitir afirmar que, las empresas más destacadas y exitosas del mercado, en todas las áreas, son lideradas por directores altamente capacitados, eficaces y que cuentan con habilidades y capacidades gerenciales sumamente desarrolladas, tanto por el estudio de estas, como por la experiencia de colocarlas en práctica [30].

Un estudio realizado con Pequeñas y Medianas Empresas en México, afirma que existe una correlación significativa entre las habilidades gerenciales y la competitividad de las empresas en el mercado. Además, se pudo identificar que el desarrollo de estas habilidades se ve reflejado en el tamaño de las empresas, revelando que, los gerentes de las empresas medianas desarrollan más habilidades directivas con respecto a las pequeñas empresas [31].

Así mismo, un estudio hecho a una muestra de empresas listadas en el índice Standard and Poor's (S&P) 900, encontró que, las capacidades dinámicas de los directores ejecutivos subcomponentes (capital humano gerencial, capital social y cognición) son esenciales a la hora de alcanzar mayores niveles de innovación en las empresas, es decir, entre mayores sean sus capacidades, mayores serán las garantías de desarrollar y mantener ventajas competitivas [32].

Entre las capacidades más importantes con las que un líder debe contar, la principal será siempre la capacidad de aprendizaje, utilizable para mejorar sus capacidades en cualquier índole, además de ser la incidencia directa del liderazgo en función de la planeación estratégica y de la planificación, ya que son propias de estas actividades las variaciones, los cambios constantes, las evoluciones en distintas áreas y los estilos de liderazgo no siempre se adaptan a lo que se necesita, por lo que se hace necesario mutar hacia el estado deseado [29].

Otros estudiosos como [33] afirman que, sumado a lo anterior, el éxito de las empresas depende en gran manera de la razonabilidad, la capacidad comunicacional y la asertividad de sus decisiones, esto como habilidades generales que en la práctica se componen de otras habilidades blandas o soft skills, por ejemplo, en la toma de decisiones se hace necesario poner en práctica el manejo de conflictos, la comunicación y el conocimiento, aspectos que brindan soportes para la solución a situaciones.

En ese mismo orden, la mejor opción que posee un director es precisamente la de poner en práctica estas habilidades, ya que, su aplicación en el ejercicio de sus labores trae consigo tanto satisfacción para toda la organización como

éxito en los proyectos de esta, pues, estas habilidades facilitan el aprovechamiento de los recursos, hacen más eficaz la interacción con los colaboradores y personal externo a la organización, y le brinda legitimidad a la prestación del servicio, todo esto trae además la satisfacción de las necesidades de la comunidad [34].

En otros esfuerzos, [35] propone las características de las habilidades gerenciales, las cuales se presentan a continuación:

TABLA II  
CARACTERÍSTICAS DE LAS HABILIDADES GERENCIALES

Habilidad	Definición
Conductual	No son atributos de personalidad, son las acciones realizadas que llevan a determinado resultado.
Controlable	Son demostrables, mejorables y practicables, bajo el control del individuo.
Desarrollable	Pueden ser mejoradas mediante la retroalimentación y la puesta en práctica.
Interrelacionadas y superpuestas	No son comportamientos simples y repetitivos, es difícil determinar el punto donde una se aísla de la otra, pues funcionan como conjunto.
Contradictorias y paradójicas	Al ser tan cercanas entre ellas, también existen algunas que no confluyen en cierto punto con otras, a pesar de estar presentes en el mismo individuo.

Nota: [34]

Es necesario aclarar que, no todas las habilidades gerenciales cumplen con todas las características, pues, en función del ser interrelacionadas y superpuestas, contradictorias y paradójicas, dependerá de las distintas habilidades de las que se hable.

Por otro lado, [34] proponen además una clasificación de las habilidades gerenciales, la cual se presenta en la tabla 3:

TABLA III  
CLASIFICACIÓN DE LAS HABILIDADES GERENCIALES

Habilidad	Definición
Técnicas	Conocimiento y experiencia del líder acerca de los procesos de la compañía, teniendo la capacidad de ser mentor para sus colaboradores y por ende un ejemplo para los mismos.
Humanas	Es la capacidad de interacción con el grupo, en esta se agrupan las competencias comunicativas y sociales del gerente, sumando motivación, conocimiento e ideas a sus colaboradores.
Conceptuales	Se refieren a los conocimientos y actividades referentes a los procesos de dirección, para las que se hace necesario el proceso de abstracción, innovación, conceptualización, pensamiento creativo y planificación.

Nota: [34].

Además de las habilidades antes mencionadas, existe otro conjunto de actividades denominadas habilidades blandas, estas son un conjunto de aptitudes que facilitan el desarrollo de un sujeto en el contexto en que realiza cierta actividad, estas son adquiridas tanto de manera formal como informal, lo que hace referencia a talleres o capacitaciones, como también de manera empírica en la práctica, estas habilidades se vinculan con agentes emocionales desarrollables, tales como la manera de expresarse

o de comunicar sentimiento y emociones, y del control de las mismas [36].

Las habilidades blandas, si bien son adquiridas en el ámbito educativo, estas son construidas de manera gradual, desde el hogar los padres desempeñan un rol crucial en el desarrollo de las mismas en los primeros años de vida, luego la escuela entra a ser la plataforma de aprendizaje, pasando luego a la universidad en la que también se desarrollan, pero es en el trabajo donde se da el escenario principal para el desarrollo tanto personal como profesional, teniendo en cuenta todas las situaciones presentadas en este contexto [37].

Estas habilidades blandas, al igual que las habilidades gerenciales, se agrupan en 3 conjuntos:

- Habilidades genéricas: relacionadas con las aptitudes interpersonales y son requeridas en actividades diversas, claro ejemplo de estas son la proactividad, la iniciativa y la integridad; otro de los grupos son las habilidades básicas.
- Habilidades básicas: se amoldan a la actividad o función que se busca desarrollar, tales como la flexibilidad, la adaptación, la creatividad o la comunicación.
- Habilidades técnicas: son las aptitudes vinculadas a las labores a realizar, como el manejo de conflictos, el entrenamiento y el desarrollo.

Antes de tener en cuenta las habilidades blandas, solo se hablaba de otro tipo de habilidades que son necesarias para el buen practicar de la gerencia, las habilidades duras, estas son fácilmente cuantificables, no agregan valor a la compañía, responden a escenarios probados y conocidos, no aportan mayor capacidad de solución antes la incertidumbre, se relacionan a aspectos tangibles de la organización y son técnicas [38].

Además de lo anterior, existen estudios que dejan en claro la importancia, desde las intuiciones de educación superior, de formar en habilidades blandas a los futuros profesionales, que guarda relación con el desempeño laboral y el desarrollo profesional, afirmando que este tipo de habilidades son cruciales para aquellos cargos en los que se necesita manejar adecuadamente el aspecto emocional para mantener relaciones sanas con clientes y quipos de trabajo para lograr los objetivos planteados [39].

A lo anterior, se suman algunos autores quienes afirman que las instituciones de educación superior deben, como responsabilidad irrechazable, asegurar que los estudiantes están adquiriendo las competencias que necesitarán al entrar al mercado laboral, teniendo en cuenta que la empleabilidad de los egresados es un factor de medida para la calidad educativa de las universidades, dentro de estas competencias necesarias incluyen las habilidades blandas [40].

En otros esfuerzos [41] presentaron una lista de las habilidades blandas más relevantes con base en los resultados de distintos estudios, estas se presentan en la tabla 4.

TABLA IV  
HABILIDADES BLANDAS MÁS RELEVANTES

Posición	Habilidad
1	Pensamiento crítico
2	Liderazgo
3	Comunicación
4	Desarrollo personal
5	Resolución de problemas
6	Análisis de problemas
7	Colaboración
8	Creatividad
9	Adaptabilidad
10	Creatividad e imaginación
11	Pensamiento estratégico
12	Solución de conflictos
13	Comunicación interpersonal
14	Trabajo en equipo
15	Motivación

Nota: [41].F

## I. CONCLUSIONES

Las funciones de la gerencia empresarial son cruciales para determinar el éxito o fracaso de una organización, esto, debido a que las decisiones que se tomen desde la gerencia son el punto de partida y la guía para el resto de los procesos que conforman una compañía, de aquí la importancia de su estudio y el interés de conocer las maneras adecuadas de llevar a cabo esta labor, las herramientas que están a su disposición y las características con las que debe contar un buen gerente.

Entre las distintas herramientas a disposición se encuentra la innovación sostenible, una de las principales fuentes de ventaja competitiva, por ende, se puede afirmar que no es opcional tener en cuenta la innovación dentro de los esfuerzos y de los procesos que se dan dentro de una compañía. El gerente debe impulsar la innovación sostenible en todas las áreas de la organización y además facilitar los medios para que esta sea puesta en práctica.

Generar una cultura de innovación en las organizaciones, facilita estar a la vanguardia de los tiempos, sin embargo, para esto, se requiere de líderes con capacidad de adaptación al cambio y habilidades gerenciales adecuadas. De esta forma, las habilidades blandas potencializan las competencias gerenciales que permiten identificar y examinar las variables del contexto, evaluar las capacidades y recursos asociados al rendimiento e identificar falencias para el desarrollo de planes de contingencia. En consecuencia, la innovación sostenible y las habilidades gerenciales son elementos fundamentales para el logro de la diferenciación, la competitividad en el mercado y colaboradores felices.

## REFERENCIAS

- [1] M. J. Suárez-Espinar, "Gestión Empresarial: una paradigma del siglo XXI", *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. vol. 3, n.º 8, pp. 44-64, 2018. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.23857/FIPCAEC.V3I8.57>
- [2] M. C. Ospina, L. M. Rozo, & J. A. Vivares, "Revisión sistemática de literatura en recursos humanos y cultura organizativa para la innovación sostenible", *Documentos de Trabajo ECBTI*, vol. 3, n.º 1, 2022. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.22490/ECBTI.6220>.
- [3] S. Castellano, J. Rojas & D. García, "Cultura de la innovación educativa para el aprendizaje a lo largo de la vida", Serie: Documentos de apoyo al Plan de Mejoramiento del programa, 2021. Universidad Santo Tomás. Colombia.
- [4] R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado, & L. M. del Pilar Baptista, *Metodología de la investigación*, 5ta Ed. McGRAW-HILL /

- INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. 2014. [En línea]. Disponible en: <https://www.icmujeres.gob.mx/wpcontent/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- [5] C. A. Pereira Bolaños, “Actualidad de la gestión empresarial en las pymes”, *Apuntes Contables*, vol. 24, pp. 39–53, 2019. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.18601/16577175.N24.03>
- [6] P. del C. Julio, “Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas”, *Enfoques*, vol. 4, n.º 16, pp. 272–283, 2020. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.33996/REVISTAENFOQUES.V4I16.99>
- [7] P. Rubio, *Introducción a la Gestión Empresarial*, Libros Eumed.net. Instituto Europeo de Gestión Empresarial. [En línea]. Disponible en: <https://www.eumed.net/librosgratis/2006a/prd/index.htm>
- [8] M. M. Acosta-Véliz, & M. E. Jiménez-Cercado, “Modelo de gestión empresarial del Ecuador”. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*, vol. 5, n.º 5, pp. 115–131, 2020. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.23857/FIPCAEC.V5I5.218>
- [9] D. Alves, T. Dieguez, & O. Conceição, “Retaining Talents: Impact on Innovation”, *European Conference on Management, Leadership & Governance*, 2019. <https://doi.org/10.34190/MLG.19.078>
- [10] F. A. Puerta Guardo, A. S. Cantillo Orozco, L. V. Gómez, A. E. Sanabria Ospino & J. C. Ramírez García, “Digital entrepreneurship in tourism as an engine of economic reactivation in Colombia: a theoretical approach.”, presentada en: *Leadership in Education and Innovation in Engineering in the Framework of Global Transformations: Integration and Alliances for Integral Development*, Buenos Aires, 19-21 July, 2023. [En línea]. Disponible en: <https://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2023.1.1.1178>
- [11] L. Canizales, “Elementos clave de la innovación empresarial. Una revisión desde las tendencias contemporáneas”, *Revista Innova ITFIP*, vol. 6 n.º 1, pp. 50–69, 2020. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.54198/INNOVA06.03>
- [12] J. Seclen, & J. Barrutia, *Gestión de la innovación empresarial: conceptos, modelos y sistemas*, Fondo editorial de la Universidad Pontificia Católica del Perú, 2019. [En línea]. Disponible en: <https://books.google.es/bookshl=es&lr=&id=0EDZDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT18&dq=innovacion+empresarial&ots=H74ZMScgl2&sig=LafqPRwE61birCFMIdP2BZH1cs#v=onepage&q&f=false>
- [13] G. Gallardo Carrillo, “Modelo teórico de innovación sostenible para emprendimientos”, *Pol Con*, vol. 15, n.º 1, pp. 89–115, 2018. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.23857/CASEDELPO.2018.3.1.ENE.89-115>
- [14] C. Fussler, & P. James, “Driving eco-innovation: a breakthrough discipline for innovation and sustainability”. En (No Title). London, UK: Pitman Publishing, 1996. [En línea]. Disponible en: <https://cir.nii.ac.jp/crid/1130000797240038400>
- [15] G. Johansson, & T. Magnusson, “Eco-innovations: a novel phenomenon?”, *Journal of Sustainable Product Design*, vol. 7, pp. 7–15, 1998. [En línea]. Disponible en: <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:liu:diva-74799>
- [16] K. Rennings, “Redefining innovation — eco-innovation research and the contribution from ecological economics”, *Ecological Economics*, vol. 32, n.º 2, pp. 319–332, 2000. [En línea]. Disponible en: [https://doi.org/10.1016/S0921-8009\(99\)00112-3](https://doi.org/10.1016/S0921-8009(99)00112-3)
- [17] T. Machiba, “Eco-innovation for enabling resource efficiency and green growth: development of an analytical framework and preliminary analysis of industry and policy practices”, *International Economics and Economic Policy*, vol. 7, n.º 2, pp. 357–370, 2010. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.1007/S10368-010-0171-Y>
- [18] M. G. Arnold, & K. Hockerts, “The greening dutchman: Philips’ process of green flagging to drive sustainable innovations”, *Business Strategy and the Environment*, vol. 20, n.º 6, pp. 394–407, 2011. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.1002/BSE.700>
- [19] F. Halila & J. Rundquist, “The development and market success of eco-innovations: A comparative study of eco-innovations and “other” innovations in Sweden”, *European Journal of Innovation Management*, vol. 14, n.º 3, pp. 278–302, 2011. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/14601061111148807>
- [20] P. Buttol, R. Buonamici, L. Naldesi, C. Rinaldi, A. Zamagni, & P. Masoni, “Integrating services and tools in an ICT platform to support eco-innovation in SMEs”, *Clean Technologies and Environmental Policy*, vol. 14, n.º 2, pp. 211–221, 2012. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.1007/S10098-011-0388-7>
- [21] J. Y. Yang & T. Roh, “Open for Green Innovation: From the Perspective of Green Process and Green Consumer Innovation” *Sustainability*, vol. 11, n.º 12, pp. 1-18, 2019. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.3390/su11123234>
- [22] M., A. Camilleri, C. Troise, S. Strazzullo & S. Bresciani, “Creating shared value through open innovation approaches: Opportunities and challenges for corporate sustainability”, *Business Strategy and the environment*, vol. 32, n.º 7, pp. 4485-4502, 2023. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.1002/bse.3377>
- [23] H. Chesbrough, “To recover faster from Covid-19, open up: Managerial implications from an open innovation perspective”, *Industrial Marketing Management*, vol. 88, pp. 410-413, 2020. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.04.010>
- [24] V. Cillo, A. M. Petruzzelli, L. Ardito & M. Del Giudice, “Understanding sustainable innovation: A systematic literature review”, *Corporate Social Responsibility Environmental Management*, vol. 26, pp. 1012–1025, 2019. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.1002/csr.1783>
- [25] T. N. Hindi & A. Frenkel, “The contribution of collaboration to the development of sustainable innovation in high tech companies”, *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, vol. 11, n.º 62, pp. 1-20, 2022. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00259-8>
- [26] V. Scutto, A. Garcia-Perez, V. Cillo & E. Giacosa, “Do stakeholder capabilities promote sustainable business innovation in small and medium-sized enterprises? Evidence from Italy”, *Journal of Business Research*, vol. 119, pp. 131-141, 2020. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.025>
- [27] L. Ardito, “The influence of firm digitalization on sustainable innovation performance and the moderating role of corporate sustainability practices: An empirical investigation”, *Business Strategy and the environment*, vol. 32, n.º 8, pp. 5252-5272, 2023. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.1002/bse.3415>
- [28] I. S. Khan, M. O. Ahmad, & J. Majava, “Industry 4.0 innovations and their implications: An evaluation from sustainable development perspective”, *Journal of Cleaner Production*, vol. 405, pp. 1-14, 2023. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137006>
- [29] K. M. Lisenia, V. Baque, C. M. Karen, V. Triviño, A. Danilo & I. Viteri, “Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional”, *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 2020. Disponible en: <https://doi.org/10.46377/DILEMAS.V33I1.2152>
- [30] L. Baque, M. Mendoza, R. Salcedo & A. Izquierdo, “El liderazgo transformacional, clave sostenible para el desarrollo de empresas ecuatorianas. Unian des Episteme.” *Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, vol. 5, pp. 563–574, 2018. [En línea]. Disponible en: <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1505>
- [31] L. E. Ibarra-Morales, E. J. Campechano-Escalona, I. C. Díaz de Campechano y D. Paredes-Zempual, “Habilidades directivas como factor determinante en la competitividad de empresas mexicanas”, *Revista Venezolana De Gerencia*, vol. 28, n.º Especial 9, pp. 360-376, 2023. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.23>
- [32] T. Heubeck & R. Meckl, “Microfoundations of innovation: A dynamic CEO capabilities perspective”, *Managerial and Decision Economics*, vol. 44, n.º 6, pp. 3108–3126, 2023. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.1002/mde.3866>
- [33] H. Huerta, “Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07. *Saber Servir: revista de la Escuela Nacional de Administración Pública*, vol. 3, pp. 140–147, 2020. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.54774/SS.2020.03.09>
- [34] M. Suriaga & E. Poveda, “Habilidades Gerenciales de la Actualidad”, *E-IDEA Journal of Business Sciences*, vol. 1, n.º 1, 2019. [En línea]. Disponible en: <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/5>
- [35] I. G. Vanegas Quispe, “Las Habilidades Gerenciales y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2016”, Tesis de grado, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Privada de Tacna, Tacna, Perú, 2017.
- [36] A. Recuenco Cabrera, W. Reyes & S. Olano, “Habilidades blandas en la gerencia moderna”, *SCIENDO*, vol. 24, n.º 4, pp. 289–297, 2022. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.17268/sciencio.2021.040>
- [37] M. Gómez, “Visita de Las habilidades blandas competencias para el nuevo milenio”, *DIVULGARE*, vol. 11, 2019. [En línea]. Disponible en: <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/divulgare/article/view/3760/5951>
- [38] B. Hiriyappa, “Desarrollo de las Habilidades de Liderazgo”, *Babelcube Inc.* 2018. [En línea]. Disponible en:



[https://books.google.com.co/books?id=MK5dDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=MK5dDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

- [39] C. Hernández, & J. Neri, “Vista de Las habilidades blandas en estudiantes de ingeniería de tres instituciones públicas de educación superior”, *Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, vol. 10, n.º 20, 2020. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.678>
- [40] A. Lennox & F. Roos, “Preparing students for the workplace – development of soft skills”, *Changing Business Environment: Gamechangers, Opportunities and Risks*, pp. 354–360, 2017.
- [41] M. Gómez, C. Villa & M. Montenegro, “Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla”, *Dictamen Libre*, vol. 26, pp. 153–168. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.18041/2619-4244/DL.26.61>