

**LAS HABILIDADES GERENCIALES Y EL DESARROLLO TECNOLÓGICO PARA  
LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS**



**ANDRES FERNANDO ACOSTA MUÑOZ**

**CÓDIGO. D5200769**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA**

**SEMINARIO DE GRADO**

**BOGOTÁ D.C.**

**2017**

## Contenido

Resumen.....	3
Palabras claves .....	3
Abstract .....	4
Key words .....	4
Introducción .....	5
1. Las habilidades gerenciales y el desarrollo tecnológico para la competitividad de las empresas.....	6
2. Conclusiones .....	19
3. Referencias .....	21
4. Bibliografía.....	22

## **Resumen**

En el desarrollo de este trabajo final de especialización se demuestra la importancia estratégica que la innovación, la creatividad y la prospectiva como habilidades gerenciales tienen en la dirección de las empresas para responder con nuevas directrices, planes y cultura, generando elementos para el desarrollo de conocimientos logrando competitividad, productividad y nuevas tecnologías en las organizaciones, permitiendo la integración de las mismas en las actuales economías globalizadas y con constantes retos de adaptación.

La habilidad gerencial para lograr mejores niveles de competitividad para la organización, garantizará la proyección y sostenibilidad en el mercado, aportando crecimiento económico y cultural no solo en el mercado, sino también como engranaje de crecimiento para una nación, conceptualizando economías basadas en el conocimiento y en constante esfuerzo para soportar e integrarse a panoramas complejos que requieren de la mayor habilidad para dirigir una organización u empresa.

## **Palabras claves**

Competitividad, conocimiento, creatividad, prospectiva, diferenciación, economía, gerencia, globalización, habilidades, innovación, productividad, tecnología.

## **Abstract**

In the development of this final work of specialization it demonstrates the strategic importance that innovation, creativity and foresight as managerial skills have in the management of companies to respond with new guidelines, plans and culture, generating elements for the development of knowledge achieving competitiveness, productivity and new technologies in the organizations, allowing the integration of the same in the current globalized economies and with constant challenges of adaptation.

The managerial skill to achieve better levels of competitiveness for the organization, will guarantee the projection and sustainability on the market, contributing to the economic and cultural growth not only on the market, but also as gear of growth for a nation, conceptualizing economies based on the knowledge and constant struggle to support and join to complex panoramas that they need of the major skill to direct an organization or company.

## **Key words**

Competitiveness, knowledge, creativity, foresight, differentiation, economy, management, globalization, skills, innovation, productivity, technology.

## **Introducción**

La capacidad gerencial de integrar elementos y nuevas herramientas para el desarrollo de habilidades estratégicas para la evolución y crecimiento de una organización, están basadas en las acciones y actuaciones de su líder o gerente y se establece como factor determinante para el éxito y el nivel competitivo que se desea obtener.

En la primera parte del presente escrito se expone la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo tecnológico con la competitividad de las empresas, a continuación se esboza como la aplicación de las habilidades gerenciales permiten construir nuevos espacios de gestión y la integración de nuevos elementos para el mejor desempeño de un gerente. Se establecen elementos de referenciación y su relación con las habilidades gerenciales resaltando su importancia y factores claves. En la segunda parte se presentan las conclusiones de estudio. En los capítulos finales se encuentran los referentes y la bibliografía empleados para el desarrollo del documento.

## **1. Las habilidades gerenciales y el desarrollo tecnológico para la competitividad de las empresas**

El papel que debe asumir la dirección o gerencia de una organización cada día exige mayores habilidades y capacidades que permitan adoptar una visión amplia en prospectiva para eventos presentes y circunstancias futuras hacia donde se dirige la organización. Se deben tener puntos de referencia, evaluación y gestión con el fin de cuantificar el grado de competitividad de la organización y el nivel que se alcanza.

El (Centro de Investigación Científica y de Educación Superior de Ensenada, 2012) define la competitividad como:

La competitividad se refiere a que una organización logre mantenerse y permanecer en el mercado a largo plazo, para esto, es necesario trabajar siempre con innovación de manera que se fomente la apertura de mercados y generar credibilidad y confianza en la marca a través del control de calidad y la garantía.

Se deben implementar desde la gerencia nuevas prácticas que permitan una nueva cultura para el desarrollo de herramientas y tecnologías, existen referentes de prosperas industrias que no emplean niveles jerárquicos convencionales, logrando resultados y posicionamiento en cortas líneas de tiempo. Complementando esta iniciativa de nueva cultura, la gerencia debe tener la habilidad de actualizar los niveles jerárquicos de la organización para buscar ambientes propicios

que permitan tener nuevas oportunidades de productividad, logrando alcanzar metas en una forma dinámica y acorde a las exigencias de los mercados actuales.

Se puede establecer que esta nueva cultura busca aumentar los índices de competitividad, priorizando al cliente como usuario final y como el actor más importante en la cadena de producción y entrega del servicio, concretamente lo que se refiere a la satisfacción del cliente. La habilidad de la gerencia para integrar esta serie de elementos y procesos debe contar con programas o software que permitan realizar un soporte y seguimiento total en forma actualizada, alcanzando una evaluación rápida que proporcione cifras, resultados y tendencias que permitirán aplicar correctivos necesarios para el nivel y proceso que lo necesiten.

La capacidad de incorporar esta clase de herramientas, no solo se determina en el grado de tecnología y eficiencia de estas, se basa en una adecuada integración de los procesos claves y sus participantes, ya que en algunos casos se implementan herramientas muy eficientes, las cuales no están correctamente articuladas o su capacidad no es explotada en su totalidad. La elección de un modelo sencillo o complejo está a discreción de la gerencia, su éxito depende de su correcto desarrollo y se puede tomar como un indicador de gestión derivado de este desarrollo tecnológico. Otro elemento que se encuentra altamente vinculado con las habilidades gerenciales es la capacidad de trabajar en equipo, la sinergia, la capacidad de administrar y orientar el talento humano con el que se cuenta, para lograr las metas y objetivos.

La correcta integración del equipo de trabajo y el software establecido brinda ventajas para la cuantificación de los resultados que estos alcancen, evaluando el desempeño y actuaciones de los recursos humanos. En consideración al papel que tiene este recurso, es prioritario el seguimiento y regularización dentro de cualquier iniciativa, implementación o estrategia que se busque para el mejoramiento de la empresa, considerando que toda innovación en algún momento se involucra con el capital humano de una empresa, de ahí su éxito o fracaso.

Al integrar esta serie de elementos iniciales y tomar como referente de evaluación la competitividad, frente al desarrollo de las habilidades gerenciales que se propondrán en el contenido del texto, se podrá determinar si suministran los elementos necesarios para lograr rentabilidad y crecimiento en articulación con la supervivencia en pro de su vida empresarial.

Este concepto del desarrollo tecnológico repercute directamente en las habilidades que un gerente debe tener, al encontrarse frente a nuevos conceptos y dimensiones, que influyen en los ámbitos humano, económico y social. La visualización y comprensión de cómo la tecnología impacta la organización, debe iniciar con un enfoque multidisciplinario para poder identificar cual o cuales desarrollos tecnológicos se requieren para poder mejorar el interior de la empresa y su entorno. Surge entonces la habilidad para administrar este desarrollo tecnológico dentro de la organización o empresa, como implementarlo y lograr los resultados deseados. La gerencia debe tener la capacidad de involucrar en su quehacer dos elementos básicos de este concepto; la investigación y el desarrollo, para que el papel de su gestión se dirija hacia la competitividad y genere oportunidad de innovación. Esta habilidad de innovar permite a la gerencia influir, mejorar o transformar varias áreas, en los productos y procesos, en general en la organización.



El control de este recurso o habilidad le permite constituir una ventaja competitiva dentro de su sector o mercado. Esto se debe a la constante evolución de los mercados y al no tener a la innovación como una habilidad gerencial se pierde la capacidad de reaccionar en forma oportuna y adecuada a los cambios.

Se requiere de una capacidad para mantener una interacción constante con los desarrollos tecnológicos actuales para propiciar canales de transferencia e interacción de nuevos conocimientos en el área de producción y organización de la empresa. Surge la necesidad de que la gerencia prepare y capacite a su equipo de trabajo para realizar un excelente uso de los avances de la ciencia y la tecnología. Estos procesos generan la oportunidad de incentivar otra habilidad que no solo debe estar en la gerencia sino debe desarrollarse en los equipos de trabajo y es la creatividad. La capacidad de crear o adaptar nuevos conocimientos en el contexto y entorno de la empresa se hace más efectivo con la capacidad creativa desarrollada para poder reinventar o mantener un ambiente creativo donde se busque un mejoramiento continuo. Existe una estrecha relación entre la creatividad y la innovación, estas dos habilidades brindan la oportunidad de generar referentes de cambios, que deben originarse desde la gerencia para que los equipos de trabajos y el resto de la organización identifiquen este nuevo patrón.

La capacidad de mantener un ritmo dinámico de desarrollo de la empresa debe ser aplicada constantemente por la gerencia, con el fin de auspiciar espacios para el desarrollo del pensamiento creativo, paralelamente debe cuestionar creencias con el objetivo de romper paradigmas y generar oportunidad de implementar investigación y desarrollo para nuevas tecnologías y considerar su desarrollo o implementación. Paso a seguir se debe emplear la

información que se ha recolectado, analizado y tabulado desde el software seleccionado para identificar tendencias, evaluar el comportamiento del entorno y determinar su nueva orientación, en búsqueda de satisfacer necesidades ya reconocidas o poco latentes, de esta manera establecer la estrategia para implementar y la toma de decisiones. Aquí el desarrollo tecnológico está visualizado desde tres dimensiones, la primera una visión a nivel regional que se basa en las políticas estatales para la innovación y el desarrollo tecnológico, la segunda dimensión es estratégica para la gerencia ya que se centra en las decisiones de esta sobre la integración de gerencia y tecnología y la tercera ya se centra en la cadena de producción de la empresa y su interacción con otros sistemas similares de su sector.

La comprensión de estas dimensiones amplía la capacidad de comprensión y análisis del entorno que debe tener la gerencia al analizar variables y otros factores que impactan su crecimiento y alcance de metas.

Es indispensable mantener actualizados los software base para los procesos de mejora continua a nivel interno de la organización u empresa, paralelamente se establece la necesidad de implementar un sistema de evaluación y análisis de los riesgos o amenazas que se encuentran en el entorno. No solo se debe mantener una observación interna constante, se debe tener la capacidad de análisis del entorno. Se debe generar una constante actualización a esta evaluación y análisis de datos, con el objetivo de ser muy acertado y tener la ventaja sobre el sector al tener la información verídica y tomar oportunas decisiones.

La otra habilidad gerencial que se puede integrar en este proceso es la prospectiva al considerar su rigurosidad científica y el análisis que se hace a partir de eventos sociales, tecnológicos y económicos para determinar tendencias que permiten establecer estrategias para poder construir caminos en pro de un mejor futuro. Este elemento lo podemos tomar como la oportunidad de evaluación y comportamiento de las variables que maneja la empresa a nivel productivo, que por medio de un estudio minucioso brinda la oportunidad de evaluar posibles panoramas del futuro.

Esta habilidad es un elemento estratégico ya que las condiciones actuales de competitividad obligan a tener un amplio dominio, determinando que no hay lugar para espacios de improvisación en procesos de planificación estratégica y en la proyección de la empresa.

Adicionalmente hay un elemento trascendental incluido dentro esta habilidad y es la estrategia, el desarrollo de este concepto permite tener una diagnóstico actual y proyectar el diagnóstico que se tendrá en el futuro, con el objetivo de determinar el lineamiento o ruta a seguir para alcanzar su proyección y paralelamente a esto su supervivencia. Se puede establecer que la estrategia desde el punto de vista empresarial es un elemento de competitividad distinto que genera la creación de un valor diferente para el cliente o usuario final dentro de parámetros de rentabilidad. La integración del desarrollo tecnológico con esta última habilidad y sus elementos se basa en la identificación de áreas estratégicas de investigación o nuevas tecnologías en la cuales se deben ubicar los recursos de inversión en función de lograr mayores beneficios económicos. Este enfoque está guiado para suministrar una serie de herramientas para la elección de un avance o desarrollo tecnológico en un espacio futuro.

Todo este ejercicio permite tener una visión total, sin restricciones o límites, no se queda en el esquema tradicional del corto, mediano y largo plazo, como referente para las líneas de tiempo para el alcance de metas, esta nueva visión permite el conocimiento del mercado más próximo generando gestión para los procesos de mejora continua y aprendizaje ante los nuevos escenarios.

Se puede establecer que un enfoque unilateral de la gerencia no es adecuado ni suficiente, se debe implementar uno multilateral que integre la creatividad, la innovación, la prospectiva y otra serie de elementos y factores en los que su aplicación genere nuevas posibilidades de éxito, así como la obtención de resultados contundentes y diferentes, en un mundo globalizado altamente competitivo, con componentes de ambigüedad, complejidad e incertidumbre, que exigen en un gerente la capacidad de pensar y actuar como elemento integrador e innovador, frente a su equipo de trabajo y organización.

El desempeño de la gerencia motiva un factor de diferenciación en una empresa y en su entorno, el éxito en la implementación, aplicación y cumplimiento de objetivos por intermedio de estas habilidades en particular, fomentan un panorama interno y externo, el primero fortaleciendo la organización, generando crecimiento y productos o servicios competitivos, el segundo panorama posiciona y permite alcanzar un nuevo escalonamiento que se convierten en una capacidad reconocida y el alcance de los niveles de competitividad que se buscaban. Ese en un primer plano es la meta general que una gerencia se debe plantear y alcanzar. Ahora se debe propender por dimensionar el enfoque multilateral a una visión multidimensional, porque la visión que debe tener el gerente actual es periférica y no debe estar limitada a una visión

tradicional, en donde los detalles no se omiten a pesar del nuevo campo de visión y se logra constantemente una dinámica interacción de una serie de elementos que le permitirán destacarse y posicionar su reputación y credibilidad. Para la determinación de estos elementos se emplean las oportunidades que se generan en la aplicación de las habilidades gerenciales que se establecieron, también se ubicaron desde el nivel de la gerencia como líder y actor principal de la ejecución. Se integran de manera secuencial con las acciones que va generando la gerencia en su desenvolvimiento y tienen como objetivo convertirse en un referente de cambio.

No se debe visualizar los actores en forma local o individual, el mundo actualmente se evalúa como comunidad integrada y altamente competitiva, en la cual los participantes tienen el reto de suplir una serie de necesidades y demandas de unos bloques de mercados diversos pero que mantienen directamente o indirectamente una interacción todo el tiempo y en todo lugar.

Existen una serie de elementos diferenciadores en la gestión de una gerencia, los cuales con los constantes cambios de las economías regionales y globales exigen que los gerentes o administradores actuales desarrollen una serie de habilidades que deben aplicar en los diferentes procesos a nivel individual y colectivo. Estos elementos de diferenciación se establecen a nivel personal inicialmente y gradualmente involucran a su equipo de trabajo.

La capacidad de interpretar el entorno es una habilidad que el gerente debe aplicar de manera constante, con el objetivo de identificar problemas, situaciones de conflicto, amenazas y cambios que se presenten con el fin establecer su condición actual. Paralelamente se deben dimensionar condiciones de hostilidad, ambigüedad y complejidad que pueden contener estos

actores. A partir de esta perspectiva se define que el análisis es el primer elemento de diferenciación, basado en la destreza de juzgar, interpretar y concluir para obtener la materia prima de esa interpretación con el propósito de iniciar el planeamiento necesario para interactuar con estas condiciones. Un análisis completo no solo involucra la capacidad individual desarrollada, requiere de creatividad e innovación, para generar un resultado multidimensional que se respalda en herramientas tecnológicas para aumentar y complementar este proceso. En las condiciones de difícil interpretación y predicción que paralelamente el gerente analiza, se debe tener un seguimiento total, con información parametrizada y cuantificada en tiempo real, en pro de contrarrestar oportunamente sus posibles daños.

La habilidad creativa de integrar estos desarrollos tecnológicos, para complementar y soportar la acción de la gerencia genera diferenciación en la calidad del resto de actuaciones que se deben implementar posteriormente, ya que un análisis que no permita una visión perimétrica y se enfoque en un solo plano no será lo suficientemente acertado y estratégico para la gerencia. Esa cualidad de crear nuevas formas de análisis con enfoque tecnológico, permite a la gerencia la posibilidad de innovación desde el planeamiento que se diseña, al contemplar detalladamente diferentes lineamientos para aplicar en los procesos de transformación y reorganización de la empresa que haya lugar a efectuar. Al tener claridad y conocimiento de lo que se presenta y la planeación para hacerlo se genera agilidad, por la capacidad de actuación que se tiene, utilizando procesos que responden claramente a las situaciones adversas que se identificaron.

Parte de la conformación o articulación de estos procesos ya permiten de forma gradual el desarrollo y proyección del concepto de innovación, al tomar como base información de muy

alta calidad y claridad generada por un sistema novedoso que para alcanzar el impacto deseado requiere de la pluralidad de las dimensiones en cada uno de los procesos a ejecutar, involucrando los diferentes equipos de trabajo desde la nueva visión de análisis de la gerencia y las características que tiene la planeación de abandonar planos o lineamientos en una sola dimensión y establecer la pluralidad de estas. Lo anterior enfocado a un solo propósito lograr impactar en el nivel de competitividad de la empresa.

Se puede identificar el siguiente elemento diferenciador, la estrategia, no solo como designado de nuevos lineamientos para alcanzar los objetivos propuestos, sino como un componente de las actuaciones de la gerencia a nivel individual que busca efectos colectivos dentro de la empresa.

Estas actuaciones inician con la estrategia para comunicarse y relacionarse con los equipos de trabajo, al iniciar con la innovación de un nuevo proceso de planeación multidimensional se debe incorporar a los mensajes nuevos códigos y términos para tener claridad en las comunicaciones, otra parte de este proceso hace referencia a la innovación por intermedio de las tecnologías de las comunicaciones, buscando oportunidad, seguridad y tecnología para garantizar no solo canales de comunicación de manera interpersonal, sino también para la información y las herramientas de análisis implementadas, garantizando una dinámica multidimensional porque no solo existe comunicación en los canales convencionales sino se hace en los nuevos canales propuestos en la nueva era de la integración global.

Teniendo ya establecida la nueva forma de comunicación, se busca la transformación de la sinergia de los equipos de trabajo, integrantes y participantes con una capacidad de respuesta más dinámica, con responsabilidad colectiva y capacidad de adaptación a las nuevas tecnologías, esto último para lograr una compenetración total con la nueva visión de la gerencia. Esta transformación se desarrolla con una estrategia de supervivencia, en referencia al nivel de competitividad que se busca. Muy ligado a este concepto de supervivencia y de responsabilidad colectiva se busca mejorar las relaciones de todos los integrantes de la empresa, ya que los esfuerzos y actuaciones de cada uno de los miembros no van en un solo plano y se deben evaluar en la pluralidad que se busca implementar no solo a nivel interno de la empresa, con el cliente y con el entorno, en razón a que los mercados no solo se quedan en el sectores económicos ya que traspasan a sectores sociales que en algunas condiciones son más fuertes que los de su sector primario. Desde esta óptica hay que mantener la motivación y la base del engranaje para una empresa sin interferencias en sus comunicaciones, con nuevos enfoques de trabajo en equipo y con una interacción total entre sus miembros, sus clientes y su entorno; consolidado un sistema moderno, adaptable y contundente ante situaciones complejas en la economía actual.

El último elemento de diferenciación que se incorpora es la proyección, este se compenetra con una habilidad que la gerencia nunca puede omitir para alcanzar los resultados deseados y es la prospectiva. Cuando se inicia un proceso de innovación, se deben tener en cuenta la proyección de la empresa, de su capital humano, sus procesos de producción, su crecimiento y supervivencia, porque al no considerarlos no se logrará el cambio que se proyectó, la evaluación y cuantificación de esa proyección se materializa por intermedio de la prospectiva, obteniendo una mejor visualización en diferentes planos del cual será el futuro de la empresa, permitiéndole



al gerente desarrollar y complementar estos elementos de diferenciación de manera cohesionada con las habilidades gerenciales creativas, innovadoras y prospectivas que incorporan su elemento de transformación a partir de su conceptualización con el desarrollo tecnológico.

De este modo se logra consolidar un sendero de construcción para el futuro de la empresa, citando la responsabilidad no solo de la gerencia, sino de todo el equipo de trabajo, al concluir que la responsabilidad de aportar y construir ese futuro es de todos los miembros y niveles, se resalta nuevamente la importancia de la responsabilidad colectiva ya que el legado que se construye beneficia directamente a los aportantes. Al realizar el ejercicio de la proyección se pueden determinar una serie de elementos los cuales se deben establecer como punto de inicio, el primero los riesgos que se van a encontrar, segundo las oportunidades que se van a presentar, el tercero el camino o ruta a seguir para alcanzar esa proyección, se hace referencia a un estado final deseado, basado en una inteligencia competitiva y de negocios que quiere desde el presente explorar y desarrollar estrategias para la construcción del futuro deseado.

Al determinar estos elementos de diferenciación se deben comprender como facilitadores para la implementación de las habilidades citadas en el texto, su deducción y definición se establece a través de un análisis del entorno de cada una de ellas, a partir de las acciones del gerente como líder y motivador de la planeación, ejecución y resultados obtenidos por su equipo de trabajo y organización. Estos elementos buscan una mayor precisión en el momento de la implementación de estas habilidades, precisión que se alcanza al concentrar la visión general que se tiene en cada habilidad y sus áreas en detalles, simplificándolos para una mejor comprensión y

análisis permitiendo que la nueva visión que se tiene desde la gerencia como se estableció anteriormente sea más eficiente.

La estrategia logra su papel como articulador de diferentes áreas y niveles necesarios para alcanzar las metas establecidas, se debe ir de lo particular o lo general con el propósito de mejorar la cobertura de las acciones de la gerencia en este campo y efectuar una valoración individual del impacto en cada una de las áreas referenciadas. Finalmente se estableció la proyección como el último elemento diferenciador, facilitando en forma simple y práctica el campo de acción y desarrollo de la prospectiva, incentivando a una responsabilidad colectiva, visualizando un futuro planeado y conceptualizado para el gerente y toda su organización. Aportando junto a la prospectiva mayores aportes de comprensión y visión multidimensional para la consolidación del futuro.

## 2. Conclusiones

La creatividad, la innovación y la prospectiva son habilidades gerenciales que permiten la interacción con componentes de desarrollo tecnológico, que se establecen como agentes de evolución y transformación al coincidir con su naturaleza dinámica y potencial, suministrando a la gerencia herramientas y elementos de diferenciación logrando empresas más competitivas.

El concepto de globalización de la economía genero nuevos enfoques de interacción, evaluación y competencia en los diferentes mercados regionales y mundiales, transformado la economía en un sistema dinámico, cambiante y poco predecible que requiere de una interpretación general y detallada, estrategias oportunas y una evaluación prospectiva, soportadas desde la capacidad de la gerencia como actor en sus diferentes dimensiones.

El desarrollo tecnológico permite potencializar las habilidades gerenciales a partir de la implementación de nuevos contenidos y herramientas, que seleccionadas y empleadas adecuadamente optimizan las ventajas que genera su aplicación por parte de la gerencia desde un enfoque personal o colectivo.

La capacidad de una gerencia no solo se evalúa en la obtención de objetivos y metas, adicionalmente se determina por el nivel de competitividad que ésta ha logrado, observando igualmente su destreza de establecer nuevos referentes con su desempeño en escala regional o mundial, alcanzado un posicionamiento individual y colectivo.

La capacidad de transformación de un gerente debe ser constante, debe desarrollar la habilidad de incorporar nuevos enfoques y objetivos para la empresa seleccionando y utilizando herramientas actuales y modernas que generen espacios de creatividad desde elementos innovadores que articulados las condiciones actuales y a los lineamientos establecidos desde la perspectiva para alcanzar un futuro competitivo para su organización.

### 3. Referencias

Centro de Investigación Científica y de Educación Superior de Ensenada. (23 de Mayo de 2012).

*Slideshare*. Recuperado el 03 de Marzo de 2017, de

<https://es.slideshare.net/licivaniaverenisegarcia/productividad-y-competitividad-empresarial>

#### 4. Bibliografía

- Barnett, A. (20 de Noviembre de 2000). Recuperado el 03 de Marzo de 2017, de <http://mit.ocw.universia.net/6.281j/f01/pdf/f01-lec04.pdf>
- Emprendices. (17 de Febrero de 2015). *Emprendices*. Recuperado el 03 de Marzo de 2017, de <https://www.emprendices.co/enfoque-integral-del-riesgo-en-la-toma-de-decisiones-de-los-procesos-gerenciales/>
- Fernandez, J. E. (14 de Octubre de 2015). *De gerencia.com*. Recuperado el 05 de Marzo de 2017, de [http://www.degerencia.com/articulo/profesionalidad-y-direccion-por-objetivos\\_](http://www.degerencia.com/articulo/profesionalidad-y-direccion-por-objetivos_)
- García, J. F. (22 de Febrero de 2010). *Eafit*. Recuperado el 03 de Marzo de 2017, de [www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf](http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf)
- Hernández, N. S. (21 de Enero de 2013). *De gerencia.com*. Recuperado el 03 de Marzo de 2017, de <http://www.degerencia.com/articulo/una-aproximacion-a-las-competencias-gerenciales-elementales>
- López, M. L. (28 de Mayo de 2016). *Emprendices*. Recuperado el 03 de Marzo de 2017, de [www.emprendices.co/la-innovacion-un-factor-clave-para-la-competitividad-de-las-empresas/](http://www.emprendices.co/la-innovacion-un-factor-clave-para-la-competitividad-de-las-empresas/)
- Vecino, J. M. (26 de Diciembre de 2014). *De gerencia.com*. Recuperado el 05 de Marzo de 2017, de <http://www.degerencia.com/articulo/la-orientacion-al-logro-otro-desafio-para-el-exito-gerencial>