

Humanismo y negocios: Habilidades del directivo para el liderazgo empresarial sostenible en escenarios de cambios disruptivos

Humanism and Business: Managerial Skills for Sustainable Business Leadership in Scenarios of Disruptive Change

RECIBIDO: 23 DE NOVIEMBRE DE 2023/ACEPTADO: DE MAYO DE 2024

DANIEL-FERNANDO LÓPEZ-JIMÉNEZ

Universidad de los Hemisferios. Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-9163-8004>
daniell@uhemisferios.edu.ec

DIEGO-ALEJANDRO JARAMILLO-ARANGO

Universidad de los Hemisferios. Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-4401-7504>
diegoj@uhemisferios.edu.ec

Cómo citar este artículo:

López-Jiménez, D. F.; Jaramillo-Arango, D. A. (2024). Humanismo y negocios: Habilidades del directivo para el liderazgo empresarial sostenible en escenarios de cambios disruptivos. *Revista Empresa y Humanismo*, 27(2), 79-103.

DOI: <https://doi.org/10.15581/015.XXVII.2.79-103>

Resumen: ¿Qué competencias necesita un directivo del siglo XXI? ¿Estamos preparando a nuestros directivos para los retos y cambios constantes de la era digital y globalizada? (Levy, 2007). Las escuelas de negocios se están enfocando más en el liderazgo y el desarrollo personal a medida que se reconoce la importancia de estas habilidades. Pero ¿es suficiente? Sin lugar a duda los desafíos que presenta la nueva era están poniendo a prueba las habilidades directivas, no solo por la compleja dirección de las personas (Pérez, 2018), que demandan cada vez más satisfacciones personales a la hora de trabajar, sino por la rapidez de los cambios (Tapscott, 1995) y la necesidad de tomar decisiones al mismo ritmo. La pregunta final es si los líderes actuales tendrán la capacidad ética de adaptarse a estos cambios disruptivos (Echevarría, 2008), o si estamos al frente de una utopía que jamás tendrá solución, enfrentándonos a una nueva era dominada por la inteligencia artificial donde primará la lógica pragmática por encima del corazón.

Palabras-clave: Humanismo, Dirección de Personas, Competencias, Negocios, Entorno Digital, Cambio, Necesidades Humanas, Liderazgo, Ética, Habilidades Especiales.

Abstract: What competencies are essential for a 21st-century executive? Are we sufficiently preparing our leadership for the relentless challenges and perpetual transformations characteristic of the digital and globalized epoch? (Levy, 2007). Business schools are progressively shifting their focus towards leadership and personal development, recognizing the paramount importance of these proficiencies. However, does this emphasis prove adequate? Undoubtedly, the exigencies posed by the contemporary era are subjecting the managerial skill set to scrutiny, not merely due to the intricate orchestration of personnel (Pérez, 2018), who increasingly articulate a demand for personal gratification in their professional pursuits, but also considering the rapidity of metamorphoses (Tapscott, 1995), and the imperative to make decisions concomitant with such promptness. The ultimate inquiry is whether current leaders possess the ethical fortitude to adapt to these disruptive changes (Echevarría, 2008), or if we are indeed confronting an insurmountable utopia, thrust into a new era dictated by artificial intelligence, where pragmatic logic eclipses matter of the heart.

Keywords: Humanism, People Management, Skills, Business, Digital Environment, Change, Human Needs, Leadership, Ethics, Special Skills.

INTRODUCCIÓN

Estamos asistiendo, por primera vez en la historia de la humanidad, a que personas de distintas generaciones de tan diversas posturas, hábitos y creencias se sienten en las mismas mesas de negociaciones de las empresas. Las generaciones que conviven actualmente dentro del ecosistema del mundo empresarial no se parecen entre sí; la diferencia de objetivos, así como del propósito de sus vidas, difiere tanto que dirigir por competencias y generaciones se ha vuelto una necesidad imperante (Gonzales et al., 2022). Pero más allá de las percepciones a priori que pueden acompañar estas teorías generacionales, la rotación, la pérdida de sentido y los problemas emocionales se han convertido en un asunto que demanda tiempo de dirección y ocupa seguramente la mente de los directivos empresariales quienes, esmerados por llevar sus equipos de trabajo a los niveles esperados de eficiencia y productividad (Foss et al., 2006), podrían encontrarse con el problema de apostar por personas con un altruismo sensible y subjetivo, siento esto algo desconocido –o al menos no consciente– por los departamentos de talento humano hasta el último tercio del siglo pasado. Es así como las “órdenes y el látigo” no producen el efecto que podrían haber dado en el siglo pasado (Fagerberg y Godinho, 2005). La innovación tecnológica, la creatividad, el trabajo en equipo y todas las alternativas que se están gestionando en la actual sociedad del consumo, cambiante, demandante e impredecible (Ullah et al., 2024), necesitan personas altamente motivadas, dispuestas a romper con los esquemas tradicionales (Fagerberg y Mowery, 2006), pero, al mismo tiempo, necesitan libertad, objetivos trascendentes y profundos, además de la máxima identificación posible con el proyecto organizacional (Albert et al., 2000). No se podría seguir haciendo lo mismo y esperar resultados diferentes; los cambios en el entorno son tan rápidos y dramáticos que definir las competencias que necesita un directivo en la actualidad se vuelve casi imposible porque bastará que aparezca un nuevo desafío para que la lista cambie o aumente (Feldman, 2000).

La innovación a gran escala en las organizaciones depende principalmente de los altos directivos. Posteriormente, se desarrollan y emprenden proyectos y programas de innovación. Sin embargo, el cambio radical del modelo de negocio solo puede darse a partir de la alta dirección, que observa y apuesta a nuevos productos, servicios, mercados o procesos (Funke, Wilden y Gudergan, 2023).

Se podría definir entonces que la capacidad de adaptarse al cambio en nuestro tiempo no es una competencia más del directivo, como pudo haberse

pensado a finales del siglo pasado. Esta pasó a ser una competencia estructural, fundamental e imprescindible del liderazgo contemporáneo, entre muchas otras por supuesto, pero de mayor relevancia (Attar, 2010). El problema radica en crear un programa específico para desarrollar estas habilidades directivas -que todavía no logramos definir (Leyva et al., 2018)-, apostando no solo a alcanzar la velocidad del cambio tecnológico y la creciente complejidad del comportamiento psicológico humano, sino a sobrepasarlo para predecir con anticipación cuáles serán sus ventajas y aplicaciones. Incluso, esto plantea interrogantes sobre cuáles podrían ser los insumos para orientar el mismo desarrollo de la tecnología, alineando las ofertas académicas de las escuelas de negocios a la disrupción de nuestro tiempo, tipificado adicionalmente por la incertidumbre, las revoluciones tecnológicas, la multipolarización política, las enfermedades mentales entre otros (Schumpeter, 2002).

En este sentido, en el presente ensayo de reflexión se propone que las escuelas de negocios, en general, fortalezcan la enseñanza de las competencias antropológicas del ser persona (Serrano, 2017). Así, pues, sin importar los cambios de la era -industrial, tecnológica, social o política-, deben formar en los futuros directivos para que, como estrategia capital, dichas direcciones empresariales vuelvan sobre los principios antropológicos del recto pensar y del recto actuar como soportes insustituibles de la organización humana productiva, considerando que la mayor productividad empresarial es precisamente la de producir *bien* en todas sus dimensiones económicas, políticas, sociales y, en efecto, en todo aquello que constituye la dignidad de la persona humana.

Adicionalmente, se proponen las competencias directivas que deben incluirse con urgencia en la formación de directivos -considerando que no estaban consideradas a finales del siglo pasado (Espinosa, 2018)- y que en nuestra actualidad son fundamentales para asumir los retos y desafíos que generan los profundos cambios permanentes para lograr la sostenibilidad financiera (Ahmad, 2023) y social de toda organización empresarial. Estas son, a saber: liderazgo empresarial sostenible; conocimiento teórico relevante y conocimiento práctico pertinente; conocimiento de las personas; capacidad de emprendimiento; habilidades de investigación y gestión ambiental sostenible.

I. ESTADO DE LA CUESTIÓN

La formación del humanismo en las Escuelas de Negocios: las competencias que deben prevalecer

Las escuelas de Negocios, en general, se han dedicado a impartir asignaturas relacionadas con el conocimiento teórico, la estrategia y las habilidades técnicas (de Navarrete y Pomeda, 2012), que sin duda son fundamentales en el mundo empresarial (Porter, 2006). Sin embargo, existen aspectos que esta formación no puede cubrir a profundidad, como la capacidad de adaptarse a un entorno cambiante, la empatía, la creatividad y la resiliencia. Para muchas escuelas de Negocios, estos temas son inútiles y no se pueden enseñar, pero otras han postado por el Humanismo como una línea de pensamiento integral que ayuda a desarrollar habilidades directivas que permiten sobrellevar el presente y el futuro de manera exitosa (Llano et al., 1992). Todavía son pocos los ejemplos, pero aparecen nombres potentes y sólidos que dejan intuir que por ahí van las alternativas a seguir. *Minerva Schools* se enfoca en enseñar habilidades cognitivas y efectivas, en lugar de conocimientos específicos de la disciplina. *LUMA Institute* ofrece programas de capacitación que enseñan a las personas a ser más innovadoras a través del uso del diseño centrado en el ser humano (Yepes, 1996). *THNK*, de Ámsterdam, tiene un programa de liderazgo creativo que combina elementos de una escuela de negocios con un instituto de diseño y una consultoría de innovación; una especie de competencias artísticas para dirigir personas. *The School of Life*, en Londres, ofrece una serie de programas para desarrollar la inteligencia emocional a través de la cultura. *Kaospilot*, de Dinamarca, combina la educación en liderazgo y emprendimiento con la creatividad y la innovación personal. *Hyper Island*, que se autodenomina una “escuela digital”, se centra en la creatividad, el liderazgo y el cambio a través de la educación basada en la experiencia. Frente a estos ejemplos, es necesario plantearse lo siguiente:

(...) un nuevo humanismo; un humanismo que supere la visión reduccionista del racionalismo, la tendencia materialista del humanismo ateo negador de la trascendencia humana y la perspectiva del humanismo individualista, producto de una sociedad que no ha entendido plenamente que el ser humano tiene una vocación trascendente y que nace, crece, vive y se perfecciona como tal en sociedad. El predominio de la ciencia y de la técnica sobre las demás áreas del conocimiento humano, la preponderancia del pragmatismo, la actitud irresponsable en todos los ór-

denes del saber y en la misma vida diaria del ser humano, el abandono de la reflexión en torno a la naturaleza y el fin del hombre y de la comunidad, la evasión de la responsabilidad que cada persona tiene en la construcción y el desarrollo de la sociedad..., todo ello ha llevado a asumir la irresponsabilidad como un modo de vida habitual. El hombre ha dejado de ser un sujeto responsable ante sí mismo, ante la sociedad y ante Dios; ha quedado reducido a ser un número, un objeto, una cosa, una abstracción (Acosta, 2020: 15)

¿Es posible lanzar una idea disruptiva como esta en Latinoamérica? Con empresarios que ven imposible desarrollar una estrategia a largo plazo, ¿parece posible convencerlos de sentarse en una escuela de negocios a experimentar elementos del diseño, usando metodologías innovadoras y creativas para dirigir personas y, al mismo tiempo, lograr resultados económicos?

Muchos empresarios, sorprendidos por estos nuevos aires de cultura, que colocan en situación de antigüedades sus inamovibles dogmas respecto de la dureza, la ausencia de sentimientos y mal trueque del poder por la afabilidad, no se llevarían una la sorpresa si conocieran la historia. Porque esta contraposición de la colaboración y el servicio frente a la competencia y el poder -que es finalmente, de lo que estamos hablando- representa una pugna nacida al principio de nuestra cultura occidental, mantenida vigente a lo largo de casi treinta siglos pero que ellos, no sin cierta simplicidad culpable, han querido resolver en muy pocas decenas de años, fundados en débiles experiencias, a favor del poder y la competencia, y en contra de la colaboración y el servicio (Llano, 2023: 15).

San Josemaría Escrivá de Balaguer promovió los primeros pasos del IESE y puso mucho empeño en su impulso y desarrollo (Echevarría, 2008). Estaba convencido de que el humanismo cristiano tenía mucho que ofrecer para que la actividad empresarial no perdiera de vista que “el hombre es el autor, el centro y el fin de toda la vida económico-social” (Concilio Vaticano II, 1959).

Frente a otros tipos de humanismo, el término “humanismo cristiano”, aunque pudiera evidenciar un posible sesgo, separa muy bien la necesidad de poner al ser humano en el centro de cualquier actividad empresarial, como bien lo explica Monseñor Javier Echeverría:

Todo humanismo remarca la centralidad del hombre y trata de que las personas desarrollen su propio ser. Sin embargo, a lo largo de la historia, han aparecido muchos humanismos y, aunque la valoración del tema

humano podría considerarse como un vago elemento común, no todos esos enfoques son iguales, ni equivalentes, desde el punto de vista moral y social. Unos llevan a un individualismo exacerbado. Otros anulan o diluyen en gran manera la libertad individual dentro de lo colectivo. (Echevarría, 2008: 1)

El humanismo cristiano se opone tanto a las ideologías relativistas como a aquellas teorías que se presentan como “neutrales”, pero que, en el fondo, destacan unos valores que fácilmente acaban por reducir a las personas a meros recursos productivos o a simples consumidores (Freeman et al., 1988), valorándolas casi exclusivamente en su calidad de potenciales generadores de ingresos para la empresa, remarcando, por supuesto, que un propósito importante y *sine qua non* de cualquier actividad comercial es la de generar ganancias, pero, al mismo tiempo, insistiendo en que esas personas generarán mayores resultados si se sienten afines al proyecto y este contribuye a complementar el desarrollo de sus vidas (Llano, 2010). Por esta razón, la palabra peligrosa y subjetiva “felicidad” se ha incluido en la visión de muchas organizaciones que aprenden (Senge, 1993) y entienden que las personas deben encontrar en su trabajo un vehículo para su propio desarrollo personal. Cuando esto sucede, hay una especie de “clic” con el individuo y el propósito más profundo. Es esta conexión, y no el dinero, la que hace que la persona sienta los objetivos organizacionales como propios.

Las raíces de la capacidad de emprender se encuentran en la persona humana. Hoy ya sabemos que los problemas más importantes de la empresa no son los tecnológicos, sino los antropológicos y sociológicos. El actual directivo empresarial no es sólo un experto o un estratega; ha de ser, sobre todo, un humanista capaz de conocer con profundidad y rigor a los hombres y a su entorno social (Llano et al., 1992: 2).

Esto quiere decir que el humanismo exige superar la estructura del egoísmo, del mero utilitarismo (Lank y Mayo, 2003), y sustituirla por la de la reciprocidad y la donación (Llano, 2023). Es verdad que la lógica del mercado y las relaciones estrictamente contractuales se basan en el intercambio, pero ese comercio, ese trato, debe llevar a la reciprocidad, de modo que ambas partes salgan beneficiadas. En la empresa, que está formada por personas que se asocian y colaboran en una tarea común, los empresarios y los trabajadores forman una comunidad donde se dan relaciones donde todos ganan, pero que, como ocurre en toda relación humana (Arendt, 1971), pueden y deben ser también cauce para la donación mutua, para un servicio en el mejor sentido

del término. Esto se traduce en que la tarea directiva exige formación, experiencia, capacidades técnicas y -no en último lugar- ejercicio de las virtudes.

Las relaciones humanas o las habilidades sociales son fundamentales desde la disciplina que se aborde: desde la psicología organizacional, la comunicación horizontal o la sociología de las organizaciones. Todas ellas abordan las relaciones humanas como constitutivo vital del buen o mal ambiente laboral (Riggio, 2020).

El humanismo comprende entrega, desprendimiento, renuncia, espíritu de servicio, el deseo de trabajar para contribuir al bien de los demás. En resumen, como decía San Josemaría, “*Para servir; servir*”. No basta querer hacer el bien, sino que hay que saber hacerlo. Y si realmente queremos, ese deseo se traducirá en el empeño por poner los medios adecuados para hacer bien las cosas. Pero al mismo tiempo, ese “servir humano”, esa capacidad que podríamos llamar técnica, ese saber realizar el propio oficio, debe llevar como rasgo fundamental el deseo de trabajar para contribuir al bien de los demás. Los filósofos han pretendido comprender el mundo, ahora se trata de cambiarlo (Marx, 1845). 178 años después, esta frase sigue vigente para los empresarios. No se trata de comprender, sino de hacer cambios y adaptarse.

Lo propio de la nueva complejidad es que nos deja perplejos. Estamos -como ha dicho Habermas- ante una ‘nueva inabarcabilidad’. Nuestros recursos intelectuales y operativos son insuficientes para hacernos cargo de la complejidad, para reducirla y para gestionarla. Y esta es una cuestión que afecta de lleno a las empresas, cuya misión es sin duda gestionar la complejidad, una empresa ‘triumfa’, tiene éxito, cuando ha logrado hacerse cargo -en una medida satisfactoria - del sector de complejidad que le afecta, y ha acertado a arbitrar los medios para hacer operativa tal comprensión. Y, en cambio, siempre que una empresa fracasa se debe a que ha simplificado precipitadamente la complejidad y, en consecuencia, su respuesta a los retos del entorno ha sido insuficiente (Llano, et al., 1992: 18).

Benedicto XVI afirmaba que el papel de las Escuelas de Negocios invita a una concienzuda evaluación de la cultura contemporánea, que en este momento experimenta una cierta inestabilidad social y desconfianza en sus valores tradicionales. La promoción de un nuevo Humanismo requiere una clara comprensión de lo que esta novedad comporta. Las escuelas de negocios y, por supuesto, las universidades deben ser cada vez más comunidades dedicadas a la búsqueda incansable de la verdad, “laboratorios de cultura” donde los

profesores y estudiantes se unen para investigar temas cruciales para la sociedad, utilizando métodos interdisciplinarios” (Encuentro de Profesores y Rectores de las Universidades Europeas, 2007).

Aun así, es difícil convencer a un grupo de empresarios que se matriculen en un programa donde, a través de elementos del arte, desarrollando sensibilidad y rompiendo esquemas para ver las cosas desde otra óptica, logren mejorar sus habilidades directivas (Pedraza et al., 2023). El mundo empresarial actual requiere un líder diferente, consciente de que gran parte de su trabajo consiste en hablar con las personas, ser mentor y coach. Es un consejero que se vuelve “alfombra” para que los demás aligeren el paso hacia objetivos de largo plazo, sin descuidar el día a día; evaluando, formando, proyectando, involucrando, conectado e interactuando continuamente con sus colaboradores. Si hace años el mejor ejemplo de equipos de trabajo de alto rendimiento eran los botes del *rowing* olímpico, donde cada uno de los ocho remeros lleva un remo en un costado distinto y obedece a las órdenes sincrónicas de un jefe que tiene un megáfono, la metáfora actual es una balsa inflable que va a toda velocidad por aguas rápidas y turbulentas, con su tripulantes saltando y gritando para sortear los obstáculos y con un líder que también lleva un remo en la mano. Claro, no hay costado para remar, sino lo que necesite la balsa en ese instante. En esta última frase acabo de resumir la teoría contemporánea de los estilos de liderazgo: no hay estilo, sino lo que necesite la organización en cada momento y a toda velocidad.

Se dice de los dinosaurios que se han extinguido por haberse desarrollado siguiendo un camino equivocado: mucho caparazón y poco cerebro, abundantes músculos y escaso entendimiento. ¿No nos hemos desarrollado nosotros también de un modo equivocado? ¿No hemos desarrollado mucha técnica y poca alma? ¿Un espeso caparazón material y un corazón que se ha quedado vacío? ¿No ha disminuido nuestra capacidad de reconocer y aceptar la bondad, la verdad y la belleza? (Ratzinger, 2002: 72-73).

En síntesis, la formación de habilidades de liderazgo no debe reducirse a la educación o adiestramiento de destrezas, capacidades o habilidades. Se trata de “formar” un ser íntegro, mediante su ejemplo de virtud, del deber y de la justa dimensión de la eficiencia. Una persona que sea capaz de dirigir a otros, no solo desde la organización del trabajo, sino para la proyección de cada persona hacia su propio proyecto profesional y de vida (Hopkins y Meyer, 2019).

En las mismas líneas, es evidente que la formación de la persona en los principios éticos y morales, antes que la formación de las competencias pro-

fesionales (Levy Hirsch, 2023), es fundamental y es estructural para afrontar los retos y desafíos que supone el advenimiento de las nuevas sociedades: Información y del Conocimiento (Bell et al., 1976): Informacional (Castells, 2004); de las Organizaciones (Drucker, 1994); Fin de la Historia (Fukuyama, 1990); de las Emociones (Rojas, 2021), entre otras. Esto comprende el cambio de era identificado por el Papa Francisco, tipificado por los cambios en las estructuras sociales y personales de la humanidad.

II. NUEVAS HABILIDADES DEL DIRECTIVO PARA AFRONTAR EL LIDERAZGO EMPRESARIAL SOSTENIBLE EN LA PRIMERA MITAD DEL SIGLO XXI

En el liderazgo de las empresas actuales confluyen cambios revolucionarios y transformadores, cada uno girando en sentidos distintos. Es una fuerza centrípeta que marca el enfoque hacia adentro (Chinchilla y Cruz, 2010), entendido como una mirada especializada del saber íntimo; una necesidad de conocer y entender a las personas para determinar qué tipo de dirección necesitan y cuáles son sus necesidades y competencias. Paralelamente, hay una fuerza centrífuga por la que se requiere una mirada telescópica del saber social (Gant e Ichniowski, 2002), el tema de las generaciones, el comportamiento de las personas más jóvenes, sus gustos, su manera de pensar y de ver el mundo y cómo el entorno los modifica, afecta particularmente, y, sobre todo, los hace felices. Es así como podríamos clasificar algunas áreas para determinar las competencias que deben desarrollar las escuelas de negocios -adicionales al Humanismo- para formar a los líderes que necesita la sociedad actual, y que serán agentes de cambio positivos y eficaces.

En primer lugar están las capacidades imprescindibles que competen al **conocimiento teórico relevante (*episteme*)**, propio de la academia, y al **conocimiento práctico pertinente (*praxis*)**, propio de la experiencia en las organizaciones. Usar metodologías que pertenecen al mundo de la creatividad para desarrollar competencias directivas podría ser peligroso. Además, el saber teórico, lo formal, que es muy importante porque sienta las bases del saber, sigue estando vigente. Se espera que el directivo llegue a la escuela de negocios con suficientes bases, pero las notas técnicas y la bibliografía clásica deben ser fundamentales. Lo diferente es que la clase no se gasta en enseñar estos saberes. El estudiante, profesional y con experiencia, se nutre de artículos que se le proporcionan previamente para llegar a la sesión plenaria. El método del caso,

las simulaciones, la discusión en grupo, el explorar metodologías del mundo del arte para desarrollar la sensibilidad están dando resultados distintos que, a fin de cuentas, es lo que se está buscando porque, en definitiva, lo tradicional es lo que nos ha dejado varados en mitad del desierto.

Se trata entonces de repensar los conocimientos teóricos que sean relevantes para los estudiantes. No un trazado de la historia de los enfoques de la administración de manera lineal sin detenerse en los hitos y las claves que han determinado la llegada hasta nuestros tiempos. No hay que temerle a la teoría, hay que temerle a la teoría sin sentido, sin relevancia. Las notas técnicas, mejor llamadas teóricas, deben comprometerse con la realidad particular desde los enfoques generalistas, pero deben ir al fondo de la condición humana, del porqué y del para qué de la acción directiva, sus impactos e implicaciones. El quedarse en aproximaciones puede confundir al estudiante más que en concretar una elección u otra, de tal manera que podría ser irrelevante el estudio y análisis de casos si no se extrapola a la realidad empresarial de unos y otros.

El conocimiento teórico de relevancia supone el grado de significación que para cada estudiante supone un caso determinado. La urgencia de alinear la relevancia teórica obliga a la producción suficiente de casos cercanos geográfica y sectorialmente, es decir, de la realidad local, regional y del país donde se encuentre la escuela de negocios y, por ende, sus estudiantes.

En esta misma línea, el conocimiento práctico pertinente es parte de la localidad y la ubicuidad. La pertinencia como sustento de la aplicación de la decisión de la acción directiva debe estar atada a propósitos e indicadores que articulen los propósitos de formación con la realidad propia de las direcciones empresariales, de lo contrario, no podría relacionarse directamente las nuevas capacidades aprendidas con los resultados de corto y mediano plazo que tradicionalmente trazan las organizaciones.

En segundo lugar, un alto **conocimiento** de las **personas**, qué los motiva, cómo aprenden, dentro de su conocimiento abstracto -todo lo que tiene que ver con el carácter, la personalidad, cualidades y defectos-, qué hace que se comporten de cierta manera u otra. No es que se tengan que volver psicólogos, pero casi (Garzón-Pascagaza, 2018). Tener en cuenta sus objetivos personales, escucharlos, hablar de sus familias, incluirlos en eventos y que al final del día se sientan especiales, reconocidos, conocidos y atendidos no será una pérdida de tiempo. Esto sirve para dirigirlos mejor y saber hacia dónde deben ir los planes de acción trasados previamente en la retroalimentación de la evaluación. Los más jóvenes se decepcionan porque han marcado una idea del li-

derazgo salida de los “*realities shows*” como *shark tank*¹ donde el directivo es una especie de dios sabelotodo y prepotente a quien la experiencia y el dinero le han dado un puesto superior en el universo.

En tercer lugar, la **capacidad de emprendimiento** es casi como una obligación de las nuevas generaciones. Suponiendo que comenzar un negocio sea la clave del éxito, ¿qué pasaría si todos nos volvemos emprendedores? Los países más estables laboralmente tienen un nivel de bajísimo porcentaje de emprendimientos, por lo tanto, la necesidad de “incursionar” en aventuras económicas también puede significar desesperación o falta de oportunidades (Freeman, 1982). Se debe emprender, entendiendo esto como la capacidad de iniciativa para tomar riesgos e intentar las cosas de una manera diferente, pero no solo para generar negocios porque también dentro de una organización se emprende ya que resulta una cualidad muy interesante y productiva en un ejecutivo. Es la era de la innovación, es el momento de la creatividad, no esperando el “eureka”, sino como el producto de lanzar ideas y proyectarlas al campo de lo posible. Y también se necesita una dosis de equivocaciones, de permisividad para la prueba y el error (Edquist et al., 2001); esto requiere mucha paciencia de los jefes, muchas horas de dedicación y, no pocas veces, mucho dinero.

Para desarrollar esta capacidad se requiere necesariamente la habilidad estratégica del directivo. En palabras de Aristóteles, su capacidad de anticipación mediante la intuición. Esta habilidad no debería ser exclusiva de los directivos, sino de cada colaborador que, en medio de su rutina operativa, advierte peligros, amenazas, oportunidades, etc., que puedan aportar información o acciones de mejora a la estrategia corporativa (Jooss et al., 2024).

De igual manera, la habilidad innovadora debe acompañar y desarrollarse en el directivo. Innovar no es sacar algo de la nada. Por el contrario, es un proceso transformador de la creatividad humana que observa la realidad natural, la imita y la transforma, produciendo nuevas formas materiales a partir de procesos sistemáticos de investigación, análisis y estudio (Šva y Cagá ová, 2020).

1 Negociando con tiburones (en inglés: Shark Tank) es una serie estadounidense de telerrealidad que se estrenó el 9 de agosto de 2009, en ABC. El programa es una franquicia del formato internacional Dragons' Den (La guarida del dragón), el cual se originó en Japón en 2001. Shark Tank muestra concursantes aspirantes a emprendedores realizando presentaciones de negocios a un panel de Inversionistas, cada uno denominado “tiburón”, quienes luego deciden si invierten en ellos o no. (Portal Wikiwand, s.f., párr. 1)

En cuarto lugar están las **habilidades de investigación** en el perfil de un directivo. Y quizás no sea una investigación formal, sino buscar quién más lo ha hecho o cómo se debe hacer, seguir estudiando continuamente, no cerrarse a nuevas teorías, hablar con otros directivos y auto conocerse, autoevaluarse y autocontrolarse como virtudes fundamentales de la inteligencia emocional, sabiendo de antemano que el sitio más solo del planeta se encuentra en los cargos directivos más altos y que nadie más les dirá lo que tienen que hacer o si lo están haciendo bien o mal. Las habilidades investigativas suponen la capacidad de asombro, de buscar las soluciones a problemas de la sociedad, mediante la oferta de productos sostenibles, trascendiendo a la rentabilidad financiera y buscando la rentabilidad social. Esto supone cultivar el hábito demostrativo que va más allá de interrelacionar datos, con la información, con el conocimiento y con la comunicación. Se trata de observar, indagar, identificar, clasificar, comparar, tal como lo hicieron los primeros científicos. Es cuestión de gestionar el conocimiento desde las unidades de investigación y desarrollo que propicien la expansión de las empresas de manera sustentable, aportando conocimiento saludable para los nuevos clientes sostenibles.

En quinto lugar, y tal vez la más importante, la **gestión ambiental sostenible** a niveles humano, ambiental y empresarial. Como un directivo no se sumerja en este tema, entonces estará no solo incumpliendo con una gran responsabilidad natural, sino que desconectará con sus empleados, clientes y la sociedad en general. El cambio climático, compuesto por el calentamiento y el oscurecimiento global a causa de la contaminación del aire, de las aguas y el paisaje natural, la pérdida de bosques naturales, la extinción de especies de fauna y flora, la desertificación y pérdida de glaciales y nieves perpetuas en polos y montañas, confronta a la humanidad ante un nuevo problema común, tal y como fue la pandemia del covid-19 y las dos últimas guerras mundiales del siglo XX.

Un cambio en los estilos de vida podría llegar a ejercer una sana presión sobre los que tienen poder político, económico y social. Es lo que ocurre cuando los movimientos de consumidores logran que dejen de adquirirse ciertos productos y así se vuelven efectivos para modificar el comportamiento de las empresas (Libreria Editrice Vaticana, 2015: 206).

Si bien puede resultar utópico o disruptivo, generar nuevas formas de humanismo se ha convertido en una herramienta necesaria para que las Escuelas de Negocios -como lo definiera desde la Escuela de las Relaciones Humanas Mayo (1972)-, que realmente quieren formar directivos que transformen la

sociedad, encuentren un camino fundamental en la lucha contra el mercantilismo utilitarista que otras metodologías han tratado de vender sin éxito.

Para la empresa, el nombre actual de su responsabilidad social es innovación, siempre que por ella se entienda algo más que el sentido habitualmente atribuido a ese conglomerado de tópicos que suele ser la jerga mercantil y tecnocrática de nuestros días. Esta exigencia puede resultar incómoda para la ‘razón perezosa’ dispuesta a repetirse *ad nauseam* con tal de no realizar el esfuerzo de no pensar algo nuevo. Pero es la única forma de cumplir su propia misión y de ser competente y competitiva (Llano, 2011: 91).

Hace ya dos mil quinientos años, Platón describió el estado radicalmente insatisfecho del tirano, que manda sin obtener la aquiescencia del súbdito, sino solo su sometimiento. El poder por el poder es tan frustrante como el ejercicio del sexo que no es capaz de obtener la respuesta del amor.

El poder excesivo y unilateral se ejerce siempre sobre nada. Poco tiempo después, Aristóteles observaría con acierto que el verdadero gobernante se interesa por mandar a hombres libres, pues gobernar esclavos carece de estímulos, porque no es mandar (Polo, 2003). Es, precisamente, mandar en el vacío.

El gran desafío de la responsabilidad social de la empresa solo puede ser aceptado por las personas dotadas de una auténtica humanidad. En expresión de Eduardo Nicol, se trata del hombre “bien redondeado, cabal, completo”, se trata del “hombre de veras” (Nicol, 1946). Para el filósofo catalán, “el afán de salvación es más poderoso que el afán del poder”. Para Nicol, salvación significa capacidad de autotransformación, perfeccionamiento y desarrollo.

La dimensión ambiental es un problema global que supera a cualquier organización empresarial, estado o gobierno. Sin embargo, las decisiones que tome cada directivo deberán contemplar los impactos que en materia ambiental conlleva sus elecciones. En primera instancia, tendrá la responsabilidad de realizar auditorías ambientales a sus procesos productivos, sin importar el sector donde se encuentre, porque, sea en menor o mayor medida, tiene la obligación moral de adaptar, corregir, disminuir o incorporar acciones concretas para disminuir el impacto ambiental de sus operaciones. En segunda instancia, todo nuevo proyecto empresarial, arquitectónico, industrial o de infraestructura debe incluir estudios de impacto ambiental técnicos, validados por organismos certificados nacionales o internacionales que respondan a las exigencias de sustentabilidad ambiental local, regional y global, en materia de paisaje humano y paisaje natural, ecosistemas bióticos y abióticos, siempre

considerando el bien común por encima del bien particular. Finalmente, toda organización empresarial debe tener un plan de gestión ambiental, no como un apéndice del plan de responsabilidad social, sino como un eje fundamental de la estrategia corporativa sostenible. Es primitiva y egoísta la rentabilidad financiera sin la rentabilidad social ambiental.

En el futuro solo se sustentarán las empresas que demuestren acciones concretas en pro de la recuperación y equilibrio ambiental. Los clientes determinarán su sostenibilidad económica en cuanto al consumo y la recomendación de consumir un determinado producto u otro. El cliente ya no será un mero consumidor impulsivo; será un consumidor inteligente, que razona, piensa y actúa solo si está convencido de la responsabilidad empresarial de quien oferta.

Las acciones directivas, como expresión de sus elecciones, deberán contemplar la transición a producciones limpias, energías limpias y renovables, incorporando procesos y tecnologías limpias de emisiones cero de carbono, metano y otros elementos y compuestos inamisibles por los ecosistemas naturales.

III. EL DESAFÍO– LA INTEGRACIÓN DE COMPETENCIAS: RETOS ÉTICOS Y LOS NUEVOS RETOS EN EL DIRECTIVO EMPRESARIAL

Responder a las exigencias del cambio transformador de nuestro tiempo, con la formación humanista de las escuelas de negocios, supone la integración de las competencias antes definidas, con el fin de estar a la altura de las presiones sociales, científicas, económicas, políticas y humanas que demandan los avances tecnológicos y de la inteligencia artificial (IA) que, a su vez, supone el fortalecimiento de los principios éticos del directivo empresarial. Al directivo contemporáneo no le basta tener conocimiento teórico relevante-práctico pertinente, conocer a las personas, ser emprendedor, investigador y sostenible, ni tampoco ser bueno, estar bien, o buscar permanentemente la felicidad individual (Rand, 1963). Estas premisas teleológicas podrían aplicarse a cualquier persona. En efecto, se quedan cortas para un directivo, considerando que es una persona que tiene la responsabilidad de tomar decisiones en nombre de otras personas, sean llamados -según su rol- colaboradores, accionistas, socios, entre otros.

Tomar decisiones en nombre de otros conlleva el ejercicio de la libertad responsable a partir del recto pensar y del recto actuar, iluminados por la rectitud de intención. Sin embargo, las decisiones se agravan cuando éstas son

afectadas por el interés particular que se sobrepone al interés común de la organización, que podríamos subrayar como el bien común de la empresa (Drucker, 1995).

La rectitud en el proceder eficiente, la coherencia en el actuar personal, la transparencia en la gestión económica son derivaciones prácticas de la vida virtuosa que deben formarse en el directivo para que, posteriormente en su ejercicio profesional, éstas desciendan en cascada y que, como un faro, iluminen la formación de otros directivos, su propio equipo, que constituirá la cultura de la organización (Allaire y Firsirotu, 1984). De tal manera que los principios fundacionales, el estilo gerencial y el comportamiento de las personas constituyen en un todo visible que la sociedad reconoce como una organización sostenible (Nelson y Winter, 2002).

En la línea de Lam et al. (2021), el directivo empresarial deberá conjuntar la dimensión ética de sus acción directiva con la innovación y la gestión del conocimiento si su propósito es la consolidación de una cultura sólida y sostenible. En este sentido, el directivo que pueda afrontar los retos tecnológicos (de Young, 2005) de la “nueva sociedad artificial”, que suponen las nuevas realidades virtuales del metaverso, el *machine learning* y la IA, el *e-commerce*, el teletrabajo y la teleeducación que tipifican las primeras décadas del siglo XXI debe formar su dimensión humana a profundidad.

En este nuevo escenario, debemos sumar a los retos tecnológicos la complejidad social de algunas de las visiones filosóficas más relevantes de nuestro tiempo y que nos advierten del debilitamiento del carácter de la persona humana, expresadas en las generaciones de cristal, la sociedad del cansancio de Han (2015), la sociedad líquida de Bauman (2015) o en el océano interminable de la sociedad del consumo, de la apariencia, de la búsqueda del poder, la fama y la riqueza. Estas son motivaciones muy contrarias a las que identificara Aristóteles como los impulsos del movimiento humano, a saber: honor, fama, riqueza y saber, o las expuestas por Pérez: intrínsecas -psicológicas-, extrínsecas -físicas- y trascendentes -servicio- (Pérez, 1985).

El directivo empresarial debe, además, ser responsable y consecuente con el rol decisorio que le corresponde en relación con los retos y desafíos que se presentan en la sociedad contemporánea y que pueden alterar sus expectativas de rentabilidad financiera y que abre la ventana a una nueva concepción con la rentabilidad social (Fukuyama, 2000). Estos desafíos suponen, entre otros: la pérdida general del sentido antropológico del ser humano como persona digna que se dignifica a través de la acción ética y trascendente (Aristó-

teles, 2016), abandonándose en el materialismo utilitarista e individualista; el ataque frontal a la familia y a la institución del matrimonio como células madres naturales del amor y de la formación de la afectividad y del carácter humano, reemplazadas por el *afectivismo* y la justificación culturalista (Gioia et al., 2000) que ha derivado en la transformación de la sociedad en micro grupos anárquicos, distantes de las comunidades que comparten un común objetivo, una común-unidad (Orlikowski, 1996). A esto se suma el *desastre* ambiental que ha comprometido la vida -en todas sus formas- en el planeta, eufemísticamente amoldado como “deterioro”, y que conlleva el anacronismo de las políticas públicas y de la producción industrial, el mismo que, a pesar de observar y experimentar los desastres climáticos, no actúa decididamente como lo advirtiese Julian Simmon desde su visión cornucopiana (Simon y Kahn, 1984) y que podemos resumir en cuanto a que, si hemos utilizado el conocimiento para desarrollar la industria y producir los males ambientales, también podemos gestionar ese conocimiento para remediarlos (Nonaka y Takeuchi, 1995).

El directivo de la nueva *sociedad tecnológica* no podrá desechar la ética como un asunto meramente moralista, sino que deberá incorporarla a su proceder como el eje central de su actuación, de tal manera que la ética no podrá reducirse a la *sociedad de la transparencia*, que solo refiere a la transparencia de los datos y de la información. Tampoco podrá reducirse a la visión individualista del éxito y la fortuna. Asimismo, no se limitará a la visión materialista del placer y la extinción del dolor. Por el contrario, el directivo asume la responsabilidad de propiciar la conquista de la felicidad de sus colaboradores, no solo la suya, mediante el estilo gerencial que busque el bien de los demás antes que el propio a través de programas de *responsabilidad compartida* que estimulen el perfeccionamiento profesional y el crecimiento humano en todas sus dimensiones; propicien la alineación de los proyectos profesionales con los proyectos organizacionales; concilien la vida laboral con la vida familiar a manera de responsabilidad familiar corporativa (Pérez, 2001); estimulen la equidad de género en los cargos y las remuneraciones; promuevan la participación accionaria de la propiedad; fomenten la reutilización, reducción y el reciclaje de los bienes de consumo (3R)²; o transformen las líneas de producción contaminantes o de ineficiencia energética, entre otras.

2 Se denomina 3R a las iniciales de las acciones ambientalistas propuestas por Greenpeace: Reciclar, Reducir y Reutilizar, las cuales buscan un consumo responsable.

Si advertimos en los anteriores ejemplos de programas, el común denominador es la ética y los comunes denominadores son la inteligencia, la voluntad y los sentimientos. Todo lo anterior se puede realizar si el directivo, a través de decisiones trascendentes –o a lo que comúnmente conocemos como “voluntad política”–, orienta su proceder hacia la dirección ética responsable (Llano y Polo, 1997) en la que persona, familia, empresa, medioambiente, comunidad y sociedad constituyen un todo que, a manera de ecosistema humano, crece y se desarrolla en armonía realista, responsabilidad social y justicia. Es así que si el directivo *quiere*, este puede propiciar culturas de la felicidad en las que cada persona pueda buscar la realización de su propósito a través de salarios justos y un trato relacional digno que incluya la consideración de la salud corporal, psíquica y espiritual.

El *ser ético* constituye para el directivo la responsabilidad de perseguir, encontrar y mantener la correspondencia entre los principios y los fines naturales de la organización humana, es decir, el producir *bien* no solo en cuanto a la rentabilidad económica o financiera, sino a la rentabilidad social y humana.

Esta realidad es la que concilia la naturaleza individual con la naturaleza social del ser humano. No tendría sentido la inteligencia sino fuese para conocer la realidad natural y para transformar los problemas que genera la adaptación al medio en oportunidades de supervivencia a través de la transformación y la innovación tecnológica y científica (Macías, 2012).

En las organizaciones, la transformación parte fundamentalmente del estilo gerencial, de la iniciativa y liderazgo del directivo, quien ilumina e irradia el camino transformador que deben acometer los equipos de trabajo para el logro de los objetivos corporativos. Esta iniciativa transformadora puede plasmarse en un plan estratégico, pero difícilmente el plan podrá reemplazar la habilidad propia de transformación del directivo (Afsar y Umrani, 2020).

Dirigir con eficiencia una organización humana, cualquiera que sea su propósito, debe superar el anhelo de la riqueza material (Barnard, 1959) que sobrepone la complacencia del egoísmo por la mera aspiración del poder. Hay que establecer, en cambio, la dirección de personas que piensan, sienten y tienen aspiraciones legítimas (Melé, 2015), que son vistas no como un mero recurso, sino como la *razón de ser* de quien dirige, constituyendo lo que podríamos llamar la *dirección trascendente*.

La *dirección trascendente* ve a los sujetos como personas perfectibles en formación, no como mero recursos. Esta espera, de la inversión económica, no solo la rentabilidad financiera, sino la rentabilidad social (Becker y Huselid,

2006). Ve a la familia como un complemento fundamental de la estabilidad psicológica para la productividad de los colaboradores. Promueve la motivación personal no solo a partir de las compensaciones monetarias, sino que posibilita la participación accionaria de los trabajadores. Dispone de avenidas de perfeccionamiento humano, potenciando las capacidades, habilidades y destrezas de los trabajadores (Pérez, 2001). Gestiona la producción limpia como inversión al medioambiente de las generaciones actuales y futuras. Finalmente, promueve la libertad, la solidaridad y la cooperación entre los miembros de la organización (Mintzberg, 2007) en virtud de una sociedad más justa y equitativa.

IV. CONCLUSIONES

La visión Humanista en las escuelas de negocios debe ser un imperativo en la formación de los directivos que les permita potenciar no solo los resultados operativos hacia la rentabilidad financiera, sino hacia la rentabilidad social. Tal como sucedió en la última mitad del siglo pasado, la formación Humanista en las escuelas de negocios enfocada en la formación ética constituyó el pilar constitutivo de la formación directiva de las decisiones directivas. Hoy, al igual que en el futuro, más que una apuesta, es el *para qué* de la formación de la acción directiva que deberá mantenerse firme en los principios constitutivos de la ética empresarial y del directivo. No se trata de una nueva ética; se trata de insistir en los principios que constituyen la ética: justicia, libertad, honestidad, prudencia, templanza, fortaleza, responsabilidad y todas las virtudes que aportan a la formación de la ética en el directivo.

Las nuevas habilidades directivas para formar por las escuelas de negocios deben orientarse hacia el liderazgo empresarial sostenible, en el cual la organización sea motor y gestor del desarrollo económico y humano de la sociedad (Pérez et al., 2018) en el marco de la protección del medioambiente en general. En el futuro cercano -al menos- solo existirán las organizaciones responsables con el medioambiente articuladas con las necesidades de desarrollo humano. La articulación de la rentabilidad financiera con la rentabilidad social y ambiental será condición fundamental de la estrategia corporativa para la sostenibilidad de las empresas. Quienes no corrijan el rumbo hacia la misión cero de carbono serán castigadas por sus propios clientes, los cuales serán finalmente quienes juzguen la permanencia o no de un determinada empresa o producto.

Asimismo, la relevancia del conocimiento teórico deberá revisarse para alinear la significancia del propio conocimiento para los estudiantes, de tal manera que su aplicabilidad resulte pertinente a sus propias realidades.

Por otra parte, conocer a los colaboradores comprende la ampliación de la esfera psicológica del comportamiento, no solo desde la mirada como enfermedades de la mente, o de las motivaciones, sino desde la complejidad particular de las emociones y sentimientos que supone la particularidad personal de cada ser humano. El encuentro de generaciones se diferencia del pasado precisamente por la antigua lentitud de los cambios sociales y personales. Hoy se presentan cambios significativos en las tres primeras décadas del siglo XXI entre quienes los sociólogos han denominado *millennials* y *centennials*.

Junto a esto, la ética en el directivo empresarial debe ser un aspecto capital de su estilo gerencial que le permita consolidar el proyecto organizacional involucrando los proyectos profesionales de todos sus miembros. Este enfoque permitirá afrontar los cambios disruptivos de la transformación digital como una oportunidad de sustentabilidad y sostenibilidad empresarial. La ética como sustento de las relaciones humanas resulta el vehículo ideal para ensamblar las competencias de la formación humanista que procuran formar las escuelas de negocios de inspiración cristiana con las nuevas competencias que se requieren formar en los estudiantes que asumirán las decisiones directivas en las organizaciones.

V. REFERENCIAS

- Acosta, R. (2020). Humanismo Responsable. Universidad Metropolitana.
- Afsar, B.; Umrani, W. A. (2020). Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: The Role of Motivation to Learn, Task Complexity and Innovation Climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428.
- <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Albert, S.; Ashforth, B.; Dutton, J. (2000). Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. *Academy of Management Review* 25(1), 13-17.
- <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2000.2791600>
- Allaire, Y.; Firsirotu, M. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5(3), 193-226.

<https://doi.org/10.1177/017084068400500301>

De Navarrete, F.; Pomedá, J. (2012). Percepciones de altos directivos universitarios españoles sobre sus necesidades formativas en competencias directivas. *Revista de Ciencias Sociales*, 18(1), 101-117.

Ahmad, M. (2023). La sostenibilidad de la empresa estatal de servicios eléctricos y el papel de la junta directiva. Conferencia internacional IEEE sobre tendencias emergentes en ingeniería, ciencias y tecnología (ICESyT) (pp. 1-6). IEEE.

Arendt, H. (1971). *The Human Condition*. The University of Chicago.

Aristóteles (2016). *Ética a Nicómaco*. Imprenta Nacional.

Attar, H. (2010). *The Dance on the Feet of Chance: Handling Uncertainty and Managing Risk in the Fuzzy Front-end of Innovation*. Xlibris.

Barnard, C. (1959). Las funciones de los elementos dirigentes. Instituto de Estudios Políticos, Madrid. 245-264.

Bauman, Z. (2015). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica.

Becker, B.; Huselid, M. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32, 898-925.

<https://doi.org/10.1177/0149206306293668>

Bell, D.; García, R.; Gallego, E. (1976). El advenimiento de la sociedad post-industrial: un intento de pronóstico social (p. 584). Madrid, España: Alianza.

Castells, M. (2004). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. (Vol. 1). Siglo XXI.

Chinchilla, N.; Cruz, H. (2010). Diversidad y paradigmas de empresa: un nuevo enfoque. *Revista Empresa y Humanismo*, 14(1), 47-79.

<https://doi.org/10.15581/015.14.4259>

Concilio Vaticano II (1959). *Gaudium et Spes*.

De Young, R. (2005). The Performance of Internet- Based Business Model. *Journal of Business*, 7(3), 893-947.

<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.376821>

Drucker, P. (1994). *La nueva sociedad de organizaciones*. Truman Talley Books.

Echevarría, J. (2008). *Ética, Empresa y Sociedad*. Simposio Internacional *Ética, Empresa y Sociedad*. Aniversario Fundación del IESE.

Edquist, C.; Hommen, L.; McKelvey, M. (2001). *Innovation and Employment: Process versus Product Innovation*. Edward Elgar Publishing.

Encuentro de Profesores y Rectores de las Universidades Europeas (2007). Firma del Tratado de Roma.

https://www.vatican.va/content/benedict-xvi/es/speeches/2007/june/documents/hf_ben-xvi_spe_20070623_european-univ.html

Espinosa, E. (2018). Evaluación de las Competencias Directivas en los Egresados de los Posgrados en Administración. *REMIE: Multidisciplinary Journal of Educational Research*, 8(3), 281-308.

<https://doi.org/10.17583/remie.2018.3456>

Estepé, M. (2021). *Encuentra tu persona vitamina*. Espasa.

Fagerberg, J.; Godinho, M. (2005). *Innovation and Catching-Up*. En J. Fagerberg, D. Mowery, y R. Nelson, *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University, 514-542.

<http://dx.doi.org/10.4337/9781788110266.00017>

Fagerberg, J.; Mowery, D. (2006). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University.

Feldman, M. (2000). Organizational Routines as a Source of Continuous Change. *Organization Science*, 11(6), 611-629.

<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.11.6.611.12529>

Foss, K.; Foss, N.; Vázquez, X. (2006). 'Tying the Manager's Hands': Constraining Opportunistic Managerial Intervention. *Cambridge Journal of Economics*, 30(5), 797-818.

<http://dx.doi.org/10.1093/cje/bei107>

Francisco (2015). *Encíclica Laudato Si*.

https://www.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html

Freeman, C. (1982). *Economics of Industrial Innovation*. Routledge.

Freeman, R.; Gilbert, D.; Hartman, E. (1988). Values and the Foundations of Strategic Management. *Journal of Business Ethics*, 7(11), 821-834.

<https://www.jstor.org/stable/25071842>

Fukuyama, F. (1990). ¿El fin de la historia? *Claves de Razón Práctica*, 1, 85-96.

Fukuyama, F. (2000). *La Gran Ruptura*. Editorial Atlántida.

Funke, A.; Wilden, R.; Gudergan, S. (2023). Only Senior Managers Lead Business Model Innovation, or do they? Levels of Management and Dynamic Capability Deployment. *Industrial Marketing Management*, 114, 181-195.

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.08.011>

Gonzales, A.; Ruesta, R.; Aranda, M.; Medina, G.; Sanjinéz, J. (2022). Relación del liderazgo directivo y las competencias emocionales en tiempos de COVID-19. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 41(1).

<https://doi.org/10.5281/zenodo.6370344>

Garzón, E. (2018). *Humanismo y mundo actual*. Universidad Católica de Colombia.

Gioia, D.; Schultz, M.; Corley, K. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.

<https://doi.org/10.2307/259263>

Han, B. (2015). *The Transparency Society*. Stanford University Press.

Hopkins, K.; Meyer, M. (2019). Evaluating Behavioral and Organizational Outcomes of Leadership Development in Human Service Organizations. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 43(4), 290-298.

<https://doi.org/10.1080/23303131.2019.1664695>

Ichniowski, C. (2002). Social Capital and Organizational Change in High Involvement and Traditional Work Organizations. *Journal of Economics y Management Strategy*, 11(2), 289-328.

<https://doi.org/10.1111/jems.2002.11.2.289>

Jooss, S.; Collings, D.; McMackin, J.; Dickmann, M. (2024). A Skills-Matching Perspective on Talent Management: Developing Strategic Agility. *Human Resource Management*, 63(1), 141-157.

<https://doi.org/10.1002/hrm.22192>

Lam, L.; Nguyen, P.; Le, N.; Tran, K. (2021). The Relation among Organizational Culture, Knowledge Management, and Innovation Capability: Its Implication for Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(66).

<https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>

Levy, B. (2007). The Interface between Globalization, Trade and Development: Theoretical Issues for International Business Studies. *International Business Review*, 16(5), 594-612.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2007.06.004>

Levy, L. (2023). Transferable Skills from ECC Career Led to Managing Director Role in Startup Business. *Veterinary Record*, 193(4), ii-iii.

Leyva, A. B.; Cavazos, J.; Espejel, J. E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1-21.

<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>

Llano, A. (2011). Responsabilidad y humanismo en la empresa actual. *Cuadernos Empresa y Humanismo*, 116, 85-108.

Llano, A.; Alvira, R.; Calleja, T.; Bantons, M.; Martínez, C. (1992). El humanismo en la empresa. Ediciones Rialp.

Llano, C. (2010). *Ser del hombre y hacer de la organización*. Ediciones Ruz.

Llano, C. (2023). *Humanismo en la empresa*.

<https://es.catholic.net/op/articulos/43957/cat/417/humanismo-en-la-empresa.html#modal>

Llano, C.; Polo, L. (1997). *Antropología de la acción directiva*. Unión Editorial.

Macías, H. (2012). Innovación y responsabilidad social: una reflexión sobre los puntos de encuentro. *Revista Universidad y Empresa*, 13(21), 13-35.

<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1886>

Marx, C. (1845). *Tesis sobre Feuerbach*. Instituto de Marxismo-Leninismo.

Mayo, A. (2003). Las organizaciones que aprenden (The Power of Learning). Gestión 2000.

Melé, D. (2015). Fundamentos antropológicos de la dirección de empresas. EUNSA.

Mintzberg, H. (2007). Productivity Is Killing American Enterprise. Harvard Business Review.

Nelson, R.; Winter, S. (2002). Evolutionary Theorizing in Economics. Journal of Economic Perspectives, 16(2), 23-46.

<https://doi.org/10.1257/0895330027247>

Nicol, E. (1946). La idea del hombre. Stylo.

Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press.

Orlikowski, W. (1996). Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective. Information Systems Research, 7(1), 5-134.

<https://doi.org/10.1287/isre.7.1.63>

Pedraza, J. A.; Ruiz, A.; Sánchez, M. I.; Fernández, M. (2023). Management Skills and Organizational Culture as Sources of Innovation for Firms in Peripheral Regions. Technological Forecasting and Social Change, 191, 122518.

<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122518>

Pereda, F. J.; López, T.; González, F. (2018). Habilidades directivas y diferencias de género en el sector público: el caso de Córdoba (España).

<https://doi.org/10.21308/recp.46.09>

Pérez, J. (1985). Las motivaciones humanas. IESE.

Pérez, J. (2001). Paradigmas del Liderazgo. McGraw Hill.

Pérez, J. (2018). Fundamentos de la dirección de empresas. Ediciones Rialp.

Polo, L. (2003). Presente y futuro del hombre. Ediciones Rialp.

Portal Wikiwand. (s.f). Negociando con tiburones.

https://www.wikiwand.com/es/Shark_Tank

Porter, M. (2006). Estrategia y ventaja competitiva. Ediciones Deusto.

Rand, A. (1963). For the New Intellectual: The Philosophy of Ayn Rand. Penguin.

Ratzinger, J. (2002). Dios y el mundo. Creer y vivir en nuestra época. Galaxia Gutenberg.

Riggio, R. E. (2020). Social Skills in the Workplace. The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences, 527-531.

<https://doi.org/10.1002/9781119547181.ch352>

Schumpeter, J. (2002). Ciclos económicos: análisis teórico, histórico y estadístico del proceso capitalista. Universidad de Zaragoza.

Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. Estudios Gerenciales, 33(143), 208-216.

<https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.03.004>

Senge, P. (1993). La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Ediciones Juan Granica.

Simon, J.; Kahn, H. (1984). The Resourceful Earth: A Response to Global 2000. Blackwell Pub.

Šva, V.; Cagá ová, D. (2020). Managerial Skills for Innovation Support. Mobile Networks and Applications, 25(3), 925-931.

<https://doi.org/10.1007/s11036-020-01517-3>

Tapscott, D. (1995). Cambio de paradigmas empresariales. McGraw-Hill.

Ullah, F.; Jiang, P.; Elamer, A. A. (2024). Revolutionizing Green Business: The Power of Academic Directors in Accelerating Eco Innovation and Sustainable Transformation in China. Business Strategy and the Environment. Business Strategy and the Environment. Wiley Online Library

Yepes, R. (1996). Fundamentos de Antropología: un ideal de la excelencia humana. Eunsa.

