

HABILIDADES DEL BUEN ADMINISTRADOR: UN MAPEO SISTEMÁTICO

Pasquale Cerbone

✉ pasquale.cerbone@ute.edu.ec
Universidad UTE - Ecuador

Darwin Rosales Nieto

✉ darwin.rosales@ute.edu.ec
Universidad UTE - Ecuador

RESUMEN

La profunda transformación que está teniendo el mundo actual, especialmente por la introducción cada vez más veloz de nuevas tecnologías, hace que las organizaciones y empresas, independientemente de su tamaño y del giro de su negocio, requieran para su administración de personas que posean habilidades y competencias hasta hace poco ignoradas, las cuales también evolucionan al ritmo de las demandas sociales y de los mercados. El objetivo de este trabajo es conocer cuáles son las habilidades más demandadas por las organizaciones a las personas encargadas de su administración. Para ello hemos empleado la herramienta del mapeo sistemático de la literatura existente. Los resultados muestran que, independientemente de la formación técnica, las habilidades que más deben estar presentes en un administrador giran alrededor de su idoneidad para interrelacionarse con las personas que conforman la organización y que la característica de liderazgo, aparece más frecuentemente entre las habilidades exigidas últimamente.

Palabras clave: Administración; Administrador; Habilidades; Liderazgo; Gerencia; Organizaciones.
Clasificación JEL: M1, M12, M21.

ABSTRACT

The deep transformation the current world is undergoing, especially due to the increasingly rapid introduction of new technologies, means that organizations and companies, regardless of their size and the direction of their business, require the administration of people who possess skills that until recently were ignored, which also evolve to the rhythm of social demands and markets. The objective of this work is to know the most demanded skills the organizations ask from the people in charge of their administration. With this aim, a systematic mapping of existing literature was used.

The results show that, regardless of the technical training, the skills that should be more present in a manager revolve around their suitability to interrelate with the people that make up the organization and that the leadership characteristic, appears more frequently among the skills required lately

Keywords: Administration; Manager; Skills; Leadership; Management; Organizations.
JEL Classification : M1, M12, M21.

1. INTRODUCCIÓN

En una sociedad en la que los niveles de exigencia por productos y servicios de calidad es cada vez mayor, la administración de las empresas que los ofrecen debe estar a cargo de personas con habilidades adecuadas que les permitan participar en mercados cada vez más competitivos con posibilidades de éxito. Esta idea toma mayor importancia si pensamos que los actuales administradores deberán enfrentarse con nuevos retos. Según Drucker (1999), por ejemplo, el sector de mayor crecimiento para el siglo XXI no será el de los negocios, sino el sector social sin ánimo de lucro, el cual también requiere de una administración que otorgue resultados efectivos. Siendo así, las competencias de un gerente se tornan determinantes tanto en organizaciones grandes como pequeñas, ya que pueden crear oportunidades para sus empleados, valorar su desempeño e impulsar la productividad de la organización (Castro; Marchant, 2005); todo ello en un entorno que cambia rápidamente en el aspecto tecnológico, de la estructura de los mercados, de los sistemas de información, sin descuidar el aspecto de la responsabilidad social (Arroyo, 2012). Ante esta realidad, esta investigación se realiza con el objetivo de conocer cuáles son, en la actualidad, las habilidades que demandan las organizaciones a aquellas personas que las administran o que aspiran a hacerlo.

Las preguntas de investigación que han guiado este mapeo son:

P1: ¿Cuáles son las principales habilidades generalmente identificadas por la literatura, en relación con la figura profesional del administrador?

P2: ¿Existe una evolución sustancial de las habilidades de los administradores en el periodo considerado?

Bajo lo expuesto, el artículo realiza una revisión de literatura que abarca diferentes escuelas de pensamiento y autores de la más diversa orientación. Tratándose de un mapeo sistemático, las referencias se las revisa a lo largo del documento, sin reducirse a la sección de revisión de literatura, la cual abarca una primera visión del tema. La sección resultados es la más extensa del documento, pues abarca los hallazgos de la investigación que resultan de cotejar lo escrito hasta el momento y compararlo con las preguntas de investigación planteadas previamente. Finalmente, se describen las conclusiones a las que, con el mapeo sistemático de la literatura existente sobre el tema, arriban los autores.

Revisión de literatura

Griffin (2011) define con precisión la figura del “administrador” (o gerente), de quien dice sea la persona responsable de la planificación y toma de decisiones, así como de la organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros físicos y de información. Este concepto se complementa al decir que el gerente es alguien de quien se espera sea una persona eficiente y exitosa para que a través de su gestión se alcancen los objetivos prefijados por una institución (Divleli & Ergun, 2015). Es más, en la actualidad en las empresas los administradores están llamados a combinar eficiencia y efectividad mediante la gestión de los procesos, de tal forma que sean capaces de generar valor de forma sostenida (Sandoval Duque, 2014).

Las nuevas formas de negociación y de comercialización, la conformación de mercados cada vez más exigentes y de

mayor tamaño que pueden resultar de la firma de tratados de libre comercio o de la conformación de bloques económicos, hacen que se generen necesidades apremiantes de desarrollar habilidades en los gerentes de las empresas (Naranjo; Arencibia, 2012) que hasta hace algunos años eran desconocidas.

Por tanto, el propósito de este trabajo es conocer cuáles son las habilidades más demandadas en los administradores de organizaciones bajo una perspectiva holística, es decir visto desde la óptica de los directivos, de los pares y de los colaboradores operativos de las empresas.

En este artículo, se ha procurado realizar un análisis heterogéneo que lleve a definir las características comunes que se consideran inherentes a un gerente, por lo que la literatura revisada abarca estudios de caso, aplicaciones de modelos, estudios teóricos y aplicación de encuestas, entre los principales.

Conocer esas habilidades permitirá que los procesos de selección se enfoquen en lo que requiere la organización y también pueda orientar la capacitación de manera puntual en las áreas que requieren esos cargos, reduciendo tiempo y costos innecesarios.

2. METODOLOGÍA

Con el fin de recopilar los resultados de los estudios recientemente realizados sobre el tema de las características de un buen administrador, se ha realizado una revisión bibliográfica mediante la técnica del mapeo sistemático de la literatura. De hecho, por su manera de estructurarse, esta metodología puede asegurar un

mayor grado de objetividad a un estudio basado sobre la revisión de la literatura (Da Mota Silveira Neto, Carmo Machado, McGregor, De Almeida, & De Lemos Meira, 2011), prescindiendo de la posibilidad de elegir las fuentes de forma discrecional y basando la selección de las mismas en criterios preestablecidos, lógicamente fundamentados y científicamente validados. Además, se trata de una metodología utilizada ya en múltiples ocasiones, en el análisis de temas similares al que se está tratando (Morais, Moreira, Paiva, 2014; Vozniak, Mesquita, Batista 2016; Pacheco, Klein, da Rosa Righi, 2016). Por tanto, se ha procedido a identificar los motores más adecuados sobre los cuales basar la búsqueda de la bibliografía. Luego, se han estructurado criterios de inclusión a partir de los cuales realizar una selección de los estudios, de forma de excluir lo que no pudiesen aportar a la investigación que se propone. En fin, se ha procedido a la lectura de los artículos eligiendo los que son de mayor interés para la discusión final del artículo.

Antes de realizar el estudio, mediante el uso de las herramientas brindadas por la plataforma Scopus, se ha verificado si el interés de la comunidad científica ecuatoriana sobre el tema fuera creciente, para comprobar la utilidad de este estudio en cuanto a la situación nacional, constatando la existencia de un incremento de los estudios realizados sobre el tema elegido a partir del año 2011.

La elección de la plataforma se motiva por ser una de las más utilizadas, y la que ofrece los indicadores más completos en el ámbito de la investigación internacional.

El resultado se muestra en la Fig. 1:

La figura muestra que, a partir del 2011, el interés de los investigadores sobre el tema ha crecido de forma constante, razón por la cual se ha tomado a 2011 como el

año de inicio del periodo analizado por la búsqueda bibliográfica, la misma que se realizó desde los motores Google Scholar, Gale, IEEEexplorer, Proquest, Scopus y Springer. La variedad de los motores ha permitido una mayor cobertura de los estudios realizados sobre el tema.

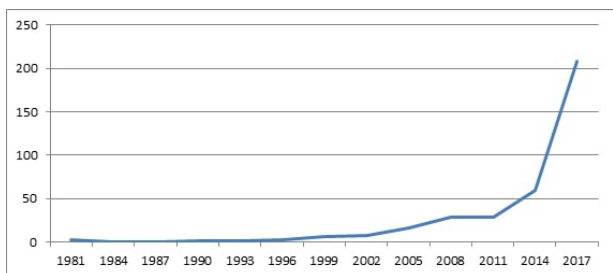


Figura 1. Recopilación datos de Scopus, sobre publicaciones de autores ecuatorianos por año, desde el 1981.

Elaborado por los autores.

Las palabras claves utilizadas para realizar la búsqueda fueron: “habilidades administrador”, también traducido en el inglés “manager skills” cuando eso ha permitido ensanchar el universo de los resultados disponibles. A continuación, se grafican dichos resultados:

Google Scholar	IEEEexplorer	Proquest	Scopus	Springer
74.800	572	104.855	62.696	153.192

Elaborado por los autores.

Tabla 1.

Resultados de búsqueda por palabra clave y lapso temporal

Con el fin de analizar el material más adecuado para esta investigación, se han analizado solo las publicaciones en revistas indexadas y realizadas en los idiomas inglés y español, que brindan estudios relativos al campo de investigación de la administración. De esta forma, se ha racionalizado el número de publicaciones

a analizar, como muestra la Tabla 2:

Google Scholar	IEEEexplorer	Proquest	Scopus	Springer
15.900	193	1.993	10.653	2.998

Elaborado por los autores.

Tabla 2.

Resultados de búsqueda añadiendo los filtros del tipo de publicación, el área de investigación y el idioma.

Apartir del primer filtro, se han seleccionado los artículos útiles para la discusión, discriminando los artículos a través de una lectura del título y del resumen, e identificando candidatos potenciales. Luego, se ha procedido a lectura completa de los artículos identificados, de forma de poder comprobar la correspondencia de cada artículo con el tema de la investigación y su capacidad de responder a las preguntas que la rigen. Asimismo, en el caso de encontrar artículos que contienen informaciones duplicadas, se han tomado en cuenta los artículos que presentaban el mayor número de citas, o publicados en las revistas de más alto impacto. También, se han considerado solo las fuentes primarias y se han excluido los artículos teóricos, o de revisión bibliográfica, concentrándose principalmente en estudios de caso o artículos que presenten evidencias estadísticas, al fin de recaudar información con una base empírica.

Finalmente, los resultados de la selección son los siguientes:

Google Scholar	IEEEexplorer	Proquest	Scopus	Springer
9	2	3	24	2

Elaborado por los autores

Tabla 3.

Selección de la bibliografía a utilizar para la discusión

Gráficamente, podría resumirse la dinámica de búsqueda a través de la siguiente imagen:

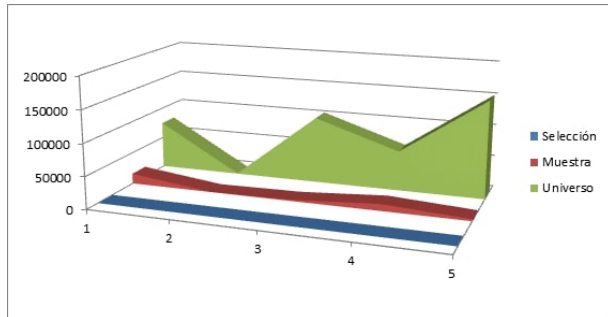


Figura 2. Dinámica de selección de las fuentes. Elaborado por: los autores.

que, dichas categorías prevén elementos que ponen en relación el administrador con otros sujetos. Mientras que las demás categorías encontradas, prevén principalmente elementos de relación entre el administrador y el ambiente laboral, e inclusive de introspección.

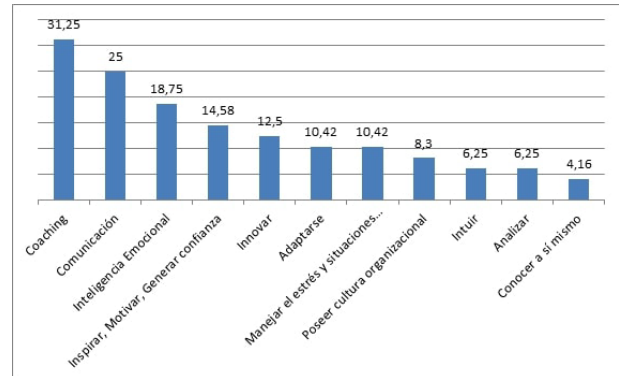


Figura 3. Porcentaje de presencia de cada categoría al interno de la literatura analizada. Elaborado por: los autores

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Con el fin de responder a las preguntas de investigación, se compararán las informaciones contenidas en la bibliografía seleccionada, graficando los resultados para su inmediata comprensión.

En cuanto a la P1 se identificaron las siguientes categorías (once), correspondientes a características que debe poseer un buen administrador: coaching; comunicación; inteligencia emocional; inspirar – motivar – generar confianza; innovar; adaptarse; manejar el estrés y situaciones difíciles; poseer cultura organizacional; intuir; analizar; conocer a sí mismo.

La gráfica a continuación indica el porcentaje de presencia de cada categoría al interno de la literatura considerada:

Como es posible observar, “coaching”, “comunicación”, “inteligencia emocional” e “inspirar, motivar, generar confianza”, representan las categorías con mayor presencia en los estudios seleccionados. La particularidad de este dato consiste en

En cuanto a la P2, se puede destacar que en la literatura analizada se constata la presencia de una tendencia: en el 32% de la bibliografía tomada en cuenta se considera la figura del administrador como un “líder” y, por ende, como quedó demostrado en las categorías identificadas en el párrafo anterior, se le atribuye un número de habilidades relacionales superiores a las simples habilidades técnicas o profesionales que se requieren comúnmente a cada administrador. En cuanto a la P1, una de las habilidades referidas por las literaturas sobre la figura del administrador es el “coaching”. A través de diferentes estudios estadísticos, tomando como sujeto de análisis el personal de una empresa, se ha podido establecer que una de las mayores necesidades advertidas por ellos es que el gerente se comporte como un guía al interno de su empresa, observando las prestaciones de los empleados y ofreciendo a ellos una retroalimentación sobre sus actividades

(Steelman & Wolfeld, 2018); todo eso con el fin de acrecentar sus talentos (Wang, Fan, Freeman, & Zhu, 2017)(Obradovic, Jovanovic, Petrovic, Mihic, & Mitrovic, 2013). Inclusive, Margaryan, Milligan, & Littlejohn (2013) plantean que los administradores deberían diseñar planes individuales, particularmente para los aprendices, con el mismo fin, además de mantenerlos en un proceso de capacitación constante avisándoles sobre las oportunidades de aprendizaje. Fisher (2011), en cambio, propone que el gerente podría reforzar los buenos hábitos al interno de su empresa, comunicando oportunamente los buenos resultados conseguidos por los trabajadores. Por último, Vierimaa (2013) opina sea una tarea del administrador la de motivar las relaciones positivas entre empleados fomentando el trabajo en equipo levantando el ánimo de los trabajadores.

Delaney (2016), reconoce que directamente conectada a la función de motivador está la habilidad de comunicar con efectividad, no solo para el bien de las relaciones internas sino, y sobre todo, para las relaciones externas en cuanto estas influyen en la imagen, y por ende en la reputación de una compañía (Șomacescu, 2017). Gligorowski, Mancheski, & Angeleski (2017) afirman también que la correcta comunicación, disminuye el estrés del administrador y evita el generarse de impactos negativos para la compañía. A este propósito, Livesey (2017) pone mucho énfasis sobre la necesidad de comunicar “con claridad”; sin embargo, no hay que descuidar que al ser las grandes empresas frecuentemente constituidas por personal de diferente procedencia nacional es necesario que la comunicación se base sobre un criterio de sensibilidad cultural (Wang et al., 2017) o generacional (Thompson & Gregory, 2012) para evitar malentendidos. Para este fin, es muy necesario que el gerente

esté consciente de que la comunicación se realiza también a través del lenguaje del cuerpo (Custovic & Insaurrealde, 2016). En fin, Pike y Dermoudy (2010) reflexionan sobre la importancia de adquirir un buen estilo de comunicación para poder ser persuasivos.

La forma y el momento en los cuales comunicar, se relacionan mucho con el elemento de la inteligencia emocional. Según Imran (2002), esta cualidad permite administrar de forma efectiva, consiguiendo mayor éxito en ámbito laboral. Además, Mencl, Wefald, y van Ittersum (2016) afirman que esta es una característica muy importante cuando un gerente quiere configurarse también como el líder de una organización, de quien se requiere perciba las emociones ajenas. Asimismo, la empatía es útil para crear relaciones interpersonales positivas de larga duración (Dembek, 2013). Sin embargo, la inteligencia emocional está también relacionada con la capacidad de manejar el estrés (Alawneh & Sweis, 2016) y las emociones negativas que pueden poner en riesgo los objetivos de una organización. Una reflexión importante es la que aportan Jase y otros (2016) quienes complementan al concepto en cuestión con el de “inteligencia cultural”, según el cual un buen administrador debe ser capaz de “crear puentes” entre culturas diferentes, sobre todo cuando se relaciona con sujetos externos a su organización (Shum, Gatling, & Shoemaker, 2018) y pertenecientes a otras culturas. Este factor es identificado por (Jase R. Ramsey Amine Abi Aad Chuandi Jiang Livia Barakat Virginia Drummond, 2016) como “inteligencia cultural”.

Los estudios sobre la percepción de los trabajadores, demuestran también que se requiere que el administrador de una

institución posea cualidades propias de un líder, entre las cuales la capacidad de inspirar (Custovic & Insaurrealde, 2016), motivar a las buenas relaciones interpersonales (Lindebaum & Jordan, 2012) (Vierimaa, 2013) (Obradovic et al., 2013) y de generar confianza (Wang et al., 2017), creando un buen ambiente laboral (Travaglione, Scott-Ladd, Hancock, & Chang, 2017) (Araújo, Pedron, Russo, & Quevedo, 2018).

En menor medida, algunos autores afirman sea necesario que el administrador maneje procesos de innovación (Chamsuk, Fongsuwan, & Takala, 2017) (Nylén & Holmström, 2015) (Kadar, Moise, & Colomba, 2014), otros como (Lukinaitė & Sondaitė, 2017) por ejemplo, que sepa adaptarse. En fin, la cultura organizacional aparece entre las categorías como el único conocimiento técnico requerido para un buen administrador, ambos en cuanto a la gestión de los procesos (Livesey, 2017) y del capital humano (Guo, Zhao, & Tang, 2013), para generar mayor competitividad en la actividad empresarial (Mojokerto & Mojokerto, 2017). Eso se relaciona con las teorías de (Borcoși & Neamțu, 2013) y (Ciobanasu, 2013) según quienes un buen administrador adopta siempre las oportunas estrategias para el bien de su empresa. En cambio, la intuición y la capacidad de análisis, vienen presentadas como dos caras de la misma moneda, al configurarse como competencias complementarias (Okoli & Watt, 2018), constituyendo la que (Nagel, Fabra, Levine, Bernard, & Nagel, 2017) llaman “inteligencia estratégica”, lo que permite encontrar “esquemas en situaciones complicadas” (Gritzo, Fوسفeld, & Carpenter, 2017) o tomar decisiones efectivas y relevantes (Valais-wallis, Management, View, & Varini, 2017); mientras que conocer a sí mismo sería una característica necesaria por cualquier

administrador que quiera avanzar en su carrera profesional (Wang et al., 2017).

En cuanto a la P2, como se ha dicho anteriormente, existe una tendencia muy marcada en considerar al gerente como el líder de la organización que administra, al existir entre sus capacidades, la de saber alinear las estrategias con los objetivos definidos por una empresa (Sader, Husti, & Daroczi, 2017). (Glinkowska & Kaczmarek, 2017) llama a este factor “moderna administración”, aseverando que un gerente-líder es capaz de potenciar la creatividad de los trabajadores, causando mejoras en la actividad laboral. A este propósito, Adeyemi-Bello (2001) investiga sobre las diferentes modalidades de liderazgo que es posible adoptar en ámbito de la administración. Particularmente, se requiere que un gerente se muestre como líder frente a las situaciones complejas (Müller, Gerald, & Turner, 2012) y que, como dicho anteriormente pueda motivar e inspirar la gente que le rodea (Vierimaa, 2013).

4. CONCLUSIONES

El objetivo de esta investigación fue conocer cuáles son las habilidades más demandadas por las organizaciones a las personas que se han de encargar de su administración.

- i) En cuanto a la pregunta 1, los resultados obtenidos muestran que las habilidades más demandadas en un administrador giran alrededor de la capacidad de interrelacionarse con las otras personas que son parte de la organización.
- ii) En cuanto a la pregunta 2, se verifica que las características de líder son la que aparecen con

mayor frecuencia, confirmando los hallazgos de la pregunta 1 debido a que, más allá de la formación técnica, los administradores deben poseer habilidades que les permitan manejar adecuadamente las relaciones internas y externas que propicien un buen ambiente laboral.

Con el mapeo sistemático presentado en este trabajo se ha logrado identificar, de manera general, lo que la literatura científica ha publicado hasta el momento, lo cual pone de manifiesto la necesidad de orientar los trabajos futuros a la investigación de la realidad de las organizaciones en el Ecuador, de tal forma que podamos conocer, primeramente, si sus administradores poseen las habilidades resultantes de este estudio y luego establecer qué habilidades específicas demanda la realidad del país.

5. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

1. Adeyemi-Bello, T. (2001). The impact of leadership style on organizational growth. *Work Study*, 50(4), 150–154. <https://doi.org/10.1108/00438020110391882>
2. Alawneh, A. R., & Sweis, R. J. (2016). The Relationship Between the Emotional Intelligence Level and the Effectiveness of a Project Manager: The Case of Jordan. *International Journal of Information, Business and Management*, 8(3), 13–27.
3. Araújo, C. C. S. de A., Pedron, C. D., Russo, R. de F. S. M., & Quevedo, F. (2018). Measuring the impact of IT project manager's competencies on team commitment. *Iberoamerican Journal of Project Management - IJoPM*, 9(1), 48–68.
4. Arroyo, R. (2012). Habilidades gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencias y actitud (Primera ed). Bogotá: Imagen Editorial Impresores.
5. Borcoși, C. A., & Neamțu, I. (2013). Successful Business Managers during the Current Economic Crisis. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 24–36. Retrieved from http://www.scientificpapers.org/wp-content/files/JKMEIT_Special_Issue_December_2013_full.pdf
6. Castro, F.; Marchant, L. (2005). Competencias (o Habilidades) Gerenciales: Una herramienta indispensable para el desarrollo organizacional. Actualizaciones para el desarrollo organizacional (en línea). Retrieved from <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/lmr/7.htm>
7. Chamsuk, W., Fongsuwan, W., & Takala, J. (2017). The Effects of R&D and Innovation Capabilities on the Thai Automotive Industry Part's Competitive Advantage: A SEM Approach. *Management and Production Engineering Review*, 8(1), 101–112. <https://doi.org/10.1515/mper-2017-0011>
8. Ciobanasu, M. (2013). Knowledge Management – Innovation and Positive Practices. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 37–51. Retrieved from http://www.scientificpapers.org/wp-content/files/04_Ciobanasu-KNOWLEDGE_MANAGEMENT_INNOVATION_AND_POSITIVE_PRACTICES.pdf
9. Custovic, E., & Insaurralde, C. (2016). From engineer to manager, mastering the transition: Effective delegation. *IEEE Engineering Management Review*, 44(2), 23–25. <https://doi.org/10.1109/EMR.2016.2568764>

10. Da Mota Silveira Neto, P. A., Carmo MacHado, I. Do, McGregor, J. D., De Almeida, E. S., & De Lemos Meira, S. R. (2011). A systematic mapping study of software product lines testing. *Information and Software Technology*, 53(5), 407–423. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2010.12.003>
11. Delaney, Y., Pattinson, B., Mccarthy, J., Beecham, S., Delaney, Y., Pattinson, B., Beecham, S. (2016). Transitioning from traditional to problem-based learning in management education: the case of a frontline manager skills development programme, *Innovations in Education and Teaching International*. <https://doi.org/10.1080/14703297.2015.1077156>
12. Dembek, A. (2013). The contemporary model manager as a new man the creator. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 7(2), 103. <https://doi.org/10.1504/IJMCP.2013.055719>
13. Divleli, M. S., & Ergun, E. (2015). Manager Effectiveness and Efficiency: the effect of skills on different level management. *The International Academy of Business and Public Administration Disciplines*, 3(1), 105–114.
14. Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Grupo Editorial Norma S.A Colombia.
15. Fisher, E. (2011). What practitioners consider to be the skills and behaviors of an effective people project manager. *International Journal of Project Management*, 29(8), 994–1002. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.09.002>
16. Gligorowski, V., Mancheski, G., & Angeleski, M. (2017). Adaptation model for reducing the managerial stress violeta gligorovski, *Annals - Economy Series*, Constantin Brancusi University, Faculty of Economics (6), 67–81.
17. Glinkowska, B., & Kaczmarek, B. (2017). The image of the manager-leader of the near future - an outline of the issues. *Management*, 21(1), 111–120. <https://doi.org/10.1515/manment-2015-0083>
18. Griffin, R. (2011). *Administración (Décima edi)*. México: Cengage Learning.
19. Gritzo, L., Fusfeld, A., & Carpenter, D. (2017). Success Factors in R&D Leadership. *Research-Technology Management*, 60(4), 43–52. <https://doi.org/10.1080/08956308.2017.1325683>
20. Guo, H., Zhao, J., & Tang, J. (2013). The role of top managers' human and social capital in business model innovation. *Chinese Management Studies*, 7(3), 447–469. <https://doi.org/10.1108/CMS-03-2013-0050>
21. Imran, U. A. M. I. M. K. (2002). Codes of ethics. *Journal of Management Development*, 21(2), 152–163. <https://doi.org/10.1108/02621710210417448>
22. Ramsey, J., Aad, A., Jiang, C., Barakat, L., Drummond, V., (2016). Emergence of cultural intelligence and global mindset capital: a multilevel model. *Multinational Business Review*, 24(2), 106–122. <https://doi.org/10.1108/MBR-12-2015-0062>
23. Kadar, M., Moise, I. A., & Colomba, C. (2014). Innovation Management in the Globalized Digital Society. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 143, 1083–1089. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.560>
24. Lindebaum, D., & Jordan, P. J. (2012). Relevant but exaggerated: The effects of emotional intelligence

- on project manager performance in construction. *Construction Management and Economics*, 30(7), 575–583. <https://doi.org/10.1080/01446193.2011.593184>
25. Livesey, P., (2017). Goleman-Boyatzis Model of Emotional Intelligence for Dealing with Problems in Project Management. *Construction Economics and Building*, 17(1), 20. <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v17i1.5101>
 26. Lukinaitė, E., & Sondaitė, J. (2017). Mindset of employees working in a matrix organizational structure. *Business: Theory and Practice*, 18(1), 144–151. <https://doi.org/10.3846/btp.2017.015>
 27. Margaryan, A., Milligan, C., & Littlejohn, A. (2013). Managers as workplace learning facilitators. *Int. J. Human Resources Development and Management*, 133(23), 206–223. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2013.055397>
 28. Mencl, J., Wefald, A. J., & van Ittersum, K. W. (2016). Transformational leader attributes: interpersonal skills, engagement, and well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5), 635–657. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2014-0178>
 29. Mojokerto, A., & Mojokerto, A. (2017). Factors Affecting Performance Manager and Its Impact on Competitive Advantage: Studies Small Medium Enterprises (SMEs) in The Shoes Industry Mojokerto East Java Province Choirul Bashor Chamdan Purnama, 8(4), 153–162. <https://doi.org/10.1515/mjss-2017-0014>
 30. Morais, C., Moreira L., & Paiva, J. (2014). Methodological approaches used to study information and communication technologies in education: a systematic review of the portuguese scientific production in Scopus and Web of Science. 7th International Conference of Education, Research and Innovation (ICERI), 2176-2183.
 31. Müller, R., Geraldi, J., & Turner, J. R. (2012). Relationships between leadership and success in different types of project complexities. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(1), 77–90. <https://doi.org/10.1109/TEM.2011.2114350>
 32. Nagel, R., Fabra, U. P., Levine, S. S., Bernard, M., & Nagel, R. (2017). Strategic Intelligence : The Cognitive Capability to Anticipate Competitor Behavior, *Strategic Management*, 2390-2423. <https://doi.org/10.1002/smj.2660>
 33. Naranjo, R; Arencibia, M. (2012). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento y gestión*, 38, 119-146. Retrieved from <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/7703/7213>
 35. Nylén, D., & Holmström, J. (2015). Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business Horizons*, 58(1), 57–67. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.09.001>
 36. Obradovic, V., Jovanovic, P., Petrovic, D., Mihic, M., & Mitrovic, Z. (2013). Project Managers' Emotional Intelligence – A Ticket to Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 74, 274–284. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.03.034>
 37. Okoli, J., & Watt, J. (2018). Crisis

- decision-making: the overlap between intuitive and analytical strategies. *Management Decision*, MD-04-2017-0333. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0333>
38. Pacheco, F., Klein, A., Righi, R. (2016). Business models for products and services based on the internet of things: a literature review and future research opportunity. *REGE-Revista de Gestao*, 41-51. DOI: 10.1016/j.rege.2015.12.001
39. Pike, B., & Dermoudy, J. (2010). The power of story. *Proceedings of the 7th Australasian Conference on Computing Education - Volume 42*, 83–90. <https://doi.org/10.1624/105812402X88650>
40. Sader, S., Husti, I., & Daroczi, M. (2017). Total Quality Management in the Context of Industry 4 . 0. *Synergy International Conferences - Engineering, Agriculture and Green Industry Innovation*, (October), 9001.
41. Sandoval Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162–171. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>
42. Shum, C., Gatling, A., & Shoemaker, S. (2018). A model of hospitality leadership competency for frontline and director-level managers: Which competencies matter more? *International Journal of Hospitality Management*, 74 (September 2017), 57–66. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.002>
43. Șomacescu, S. (2017). The managerial communication - the link between the identity of the organization and the reputation of the organization. *University of Craiova 2. Literature review. The identity and the reputation of the organ*, (1), 176–180.
44. Steelman, L. A., & Wolfeld, L. (2018). The Manager as Coach: The Role of Feedback Orientation. *Journal of Business and Psychology*, 33(1), 41–53. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9473-6>
45. Thompson, C., & Gregory, J. B. (2012). Managing Millennials: A Framework for Improving Attraction, Motivation, and Retention. *Psychologist-Manager Journal*, 15(4), 237–246. <https://doi.org/10.1080/10887156.2012.730444>
46. Travaglione, A., Scott-Ladd, B., Hancock, J., & Chang, J. (2017). Managerial support. *Journal of General Management*, 43(1), 24–32. <https://doi.org/10.1177/0306307017723313>
47. Valais-wallis, K. V. H., Management, R., View, I., & Varini, K. (2017). Professional Development of Revenue Management Leaders – the serious game, *APACCHRIE Volume: 15*, 374–391.
48. Vierimaa, J. C. (2013). Emotional Intelligence and Project Leadership. *Chalmers University of Technology*. Retrieved from <http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/183270/183270.pdf>
49. Vozniak, L., Mesquita, I., Batista, P. (2016). A Identidade Profissional em análise: um estudo de revisão sistemática da literatura. *Educacao*, 281-296. DOI: 10.5902/1984644417131
50. Wang, D., Fan, D., Freeman, S., & Zhu, C. J. (2017). Exploring cross-cultural skills for expatriate managers from Chinese multinationals: Congruence and contextualization. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(1), 123–146. <https://doi.org/10.1007/s10490-016-9474-z>