

# Enfoque gerencial en épocas de la COVID-19: Sistema administrativo e innovación

---

Management approach in times of COVID-19: Administrative system and innovation

---

**Recibido:** 24 de junio de 2022

**Aprobado:** 25 de noviembre de 2022

**Forma de citar:** C.A. Pacheco Sánchez "Enfoque gerencial en épocas de la COVID-19: Sistema administrativo e innovación", *Mundo Fesc*, vol 12 no. S3 pp. 100-114 de 2022

---

**Carlos Alberto Pacheco Sánchez\*** 

Magister en dirección estratégica  
carlos.pacheco.s@uniminuto.edu.co  
Corporación universitaria Minuto de Dios  
Cúcuta, Colombia.

**\*Autor para correspondencia:**  
carlos.pacheco.s@uniminuto.edu



# **Enfoque gerencial en épocas de la COVID-19: Sistema administrativo e innovación**

## **Resumen**

Conscientes de la realidad actual generada por la pandemia del COVID-19, las gerencias asumieron retos con gran responsabilidad y compromiso, para lograr la permanencia y continuidad de sus empresas y que, en su efecto le aportan a la recuperación y reactivación económica, por lo anterior, el estudio se enfoca en conocer desde el sistema administrativo y el tipo de innovación que apropiaron las gerencias durante la emergencia sanitaria del municipio de Ocaña y Tibú, de acuerdo a los Sistemas de Likert, estilos gerenciales de Ruiz y los tipos de innovación establecidos en el manual de OSLO; desde la metodología de naturaleza cuantitativa, se aplicó la técnica de la encuesta, para 20 empresas activas de los municipios, abiertas al público y dispuestas a dar información. De acuerdo a los resultados, el 80% de los empresarios fomentan la innovación de productos y el sistema administrativo más predominante fue el autocrático- benevolente. Se concluye, que los gerentes para recuperar la estructura económica y afrontar épocas de cambio deben trabajar bajo un enfoque colaborativo, con una estructura empresarial flexible y clara a través de una planeación basada en impactos más que en metas y con procesos consultivos ante las necesidades y exigencias del mercado.

**Palabras clave:** Innovación, Gestión Administrativa, Gerencia, Reactivación económica.

# **Management approach in times of COVID-19: Administrative system and innovation**

## **Abstract**

Aware of the current reality generated by the COVID-19 pandemic, the managers assumed challenges with great responsibility and commitment, to achieve the permanence and continuity of their companies and that, in its effect contribute to the recovery and economic reactivation, therefore, the study focuses on knowing from the administrative system and the type of innovation that the managers appropriated during the sanitary emergency of the municipality of Ocaña and Tibú, according to the Likert Systems, management styles of Ruiz and the types of innovation established in the OSLO manual; from the quantitative methodology, the survey technique was applied to 20 active companies in the municipalities, open to the public and willing to provide information. According to the results, 80% of the entrepreneurs encourage product innovation and the most predominant administrative system was autocratic-benevolent. It is concluded that in order to recover the economic structure and face times of change, managers must work under a collaborative approach, with a flexible and clear business structure through planning based on impacts rather than goals, and with consultative processes to meet the needs and demands of the market.

**Keywords:** Innovation, Administrative Management, Management, Economic recovery.

## Introducción

Una cultura empresarial se empoderó durante la emergencia sanitaria, actuando rápidamente a las dinámicas y factores exigidas para cuidar y proteger a las personas de la enfermedad de la Covid-19, por ende, el rol gerencial de las organizaciones a nivel mundial, afrontaron procesos decisivos claves para garantizar la permanencia, el bienestar de los colaboradores y cuidar a las personas, de igual forma, se lideraron procesos, estrategias y recursos desde instituciones públicas y privadas, para precisar en Colombia, el Gobierno Nacional, desde su Fondo Nacional de Garantías respaldó créditos para que las micro, pequeñas y mediante empresas (pymes) realizarán el pago de sus nóminas y capital de trabajo, de hecho, aplicó para trabajadores independientes, asimismo, lanzó la línea de crédito 'Compromiso Colombia', para financiar inversión y capital de trabajo en empresas privadas y entidades territoriales [1].

Frente a la tasa de crecimiento anual del índice del Indicador de Seguimiento a la Economía (ISE) en su serie original reportó una proporción de 130,44, lo que representó un crecimiento de 11,77% respecto al mes de diciembre de 2020, asimismo, el ISE en su serie ajustada por efecto estacional y calendario se ubicó en 119,53, lo que representó un crecimiento de 2,16%, respecto al mes anterior [2]. Con relación a las cifras, se expone un crecimiento en su sistema económico, con pasos prevenidos y estratégicos ante la reactivación económica del país, por lo anterior, las gerencias asumieron el reto de afrontar los cambios y dinámicas comerciales tradicionales para construir un esquema de servicios flexibles con un valor tecnológico, edificando lo denominado "comercio electrónico", es decir, que la innovación y la capacidad de dirigir los sistemas administrativos desde las áreas funcionales, fue inherente, indispensable y sustentable ante la reactivación económica, bajo mecanismos de ventas por internet, con estructura de teletrabajo, con la producción en tiempos, con rotación de personal activa, con sistemas de protocolos para la prevención del virus, entre otras prácticas administrativas para dar respuesta a las necesidades del cliente según los requerimientos de los mismos y a las circunstancias del mercado.

En consideración de lo anterior, las empresas tuvieron y tienen la necesidad de asumir el control administrativo y gerencial de los factores externos, bajo un empoderamiento de la innovación y de su estilo administrativo, por ello, [3] concibe que desde la innovación se prolifera una cantidad de transformaciones respecto a emprendimientos sociales y responsabilidad social corporativa producidas por los cambios ocasionados continuamente en el entorno, no obstante, la tarea en las económicas locales no es fácil debido a que gran parte de ellas, no sustentan o direcciona sus recursos bajo la estructura de una planeación estratégica, ocasionando ausentismo de procesos innovadores a cada una de las etapas o ciclos de un servicio, producto u organización.

La reactivación económica es un proceso que busca que la economía de un país presente desarrollo y crecimiento desde de asumir acciones y mecanismos de defensas ante una crisis, por tal razón y bajo indicaciones de la CEPAL, la recuperación transformadora

depende de la estrategia de cerrar la brecha económica, social y ambiental, a su vez, se indica que se requiere de liderazgos seguro y sin incertidumbre, que logren construir alianzas, recuperar la política y el bienestar, promover la solidaridad, fortalecer la integración regional, trabajar en función de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y la recuperación de territorio [4].

En ese orden de ideas y profundizando sobre la economía local de Ocaña y Tibú, se puede indicar primeramente que, el municipio de Tibú, la actividad económica de comercio al por mayor y al por menor tiene la mayor representación con 829, seguidamente, el sector de alojamiento y servicios de comida, finalmente, prevalece la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, como una de las actividades más importante, caso contrario, suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado, actividades financieras y de seguros y actividades inmobiliarias, representan una baja participación frente al análisis comparativo de las mismas [5].

Por otro lado, información soportada en [5], se establece que 5934 empresas se encuentran activas, donde el 64,3% tiene 0 a 5 años de funcionamiento, el 19,1% más de 10 años, y el 16% entre 6 a 10 años, ahora bien, el sector predominante es comercial con 3356, seguidamente, otras actividades relacionadas con servicios (2091) y finalmente, con baja proporción empresas de transporte (296) y construcción (191).

No obstante, y aunque las cifras reflejan una economía con alto potencial y desarrollo para la región, durante los últimos semestres, el reto de la permanencia empresarial no es fácil, en razón de las consecuencias de la emergencia sanitaria, las alteraciones de orden público frente a la vulnerabilidad de los derechos humanos y la poca inversión obtenida para los empresarios. En consideración de lo anterior y desde la situación actual del sector económico de ambos municipios, se establece como foco de estudio, conocer el sistema de gestión y la implementación de los tipos de innovación empresarial en la economía local de Ocaña y Tibú de las empresas reconocidas, activas y estrategias durante la pandemia de la COVID-19, por tanto, el producto científico permite que las organizaciones puedan valorar su estructura gerencial mediante nuevas prácticas y acciones administrativas y a su vez, fomenten la innovación social para dinamizar los objetivos corporativos y contribuir al desarrollo de sus regiones desde lo económico, social y ambiental.

## Marco Teórico

El artículo defiende el siguiente marco teórico, que examina y agrupa diferentes referentes conceptuales y teorías en función del enfoque gerencial, visto desde el sistema administrativo y los tipos de innovación.

Inicialmente, indicar que la gerencia vs liderazgo, presentan una diferencia frente a su incidencia en las estructuras administrativas, en el caso del liderazgo, tiene elementos como el sentido de la dirección, trabajo en equipo, inspiración, modificación, comunicación

y resolución de conflictos, en cuanto a, la gerencia cree y apropia su estructura, fomenta el método científico, sustenta el énfasis a la planeación, el seguimiento con excelentes procesos de control y promueve acciones estratégicas para una excelente administración (Adair, 1990 citado en [6]).

Desde el componente anterior, se debe comprender que liderar y gerenciar son integrales, con una misma misión de responder a las exigencias del mercado y alcanzar objetivos para obtener la competitividad, por otra parte, en ambas, la persona en dirección requiere de todas las competencias para estructurar una administración más híbrida, polivalente y efectiva.

Ahora bien, la gestión administrativa presenta carácter sistémico y fundamentado, donde se promueven acciones estructuradas y metódicas orientadas al alcance de los objetivos fundamentados en el proceso administrativo, aristas claves para facilitar que la innovación empresarial sea preponderante dentro del modelo de negocio empresarial y de los cambios organizacionales [7]

**Tabla I** Características de los Sistemas de Likert

Sistema	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 3
	Autoritario-coercitivo	Autoritario-benevolente	Consultivo	Participativo
Condiciones de rol gerencial	No confía en los empleados No delega Es muy riguroso No está dispuesto al cambio	Fomenta confianza Se apoya algunas veces de los colaboradores Se basan en las políticas o marcos establecidos de la empresa	Confía en el equipo de trabajo según su cargo Las políticas de autonomía en cada cargo es aceptable	Confía altamente en su equipo de trabajo Las decisiones son delegadas en toda la organización e integrada

**Nota.** La tabla I, organiza los sistemas de la TEORÍA DE RENSIS LIKERT de acuerdo a las características específicas y propias de los mismos. Fuente: adoptado según información de [8].

En [9] se expone seis estilos gerenciales claves en la estructura de las organizaciones de acuerdo a las exigencias, realidades y modelos de la administración, tal y como se describe en la figura I.

Gerente autocrático	Un gerente enfocado en la disciplina y la eficacia bajo en el cumplimiento de metas, con una clara jerarquía con sus colaboradores.
Gerente Consultivo	Énfasis en el diseño y construcción de objetivos y metas de la empresa reconociendo la labor del equipo de trabajo
Gerente Deliberativo	Permite que los empleados estructurar sus metas y objetivos organizacionales, pero decisión final es presentada por la alta dirección
Gerente Resolutivo	Gerente es la persona que controla y no evalúa.
Gerente Democrático	Fomenta la intervención del capital humano, permitiendo que decidan acorde a sus funciones.
Gerente Participativo	Los colaboradores comparten la responsabilidad con los directivos en la toma de decisiones.

**Figura I. Tipo de gerentes**

Fuente: La figura I, adapta información respecto a los tipos de gerente presentada por Ruiz 2012, visible en [9]

### Teoría cognitiva

La teoría cognitiva permite que se interpreten a los individuos dentro de un entorno complejo y cambiante. Ahora bien, desde el nivel organizacional, la ciencia y los expertos buscan comprender el impacto que tiene la cognición socio-organizacional al momento de decidir dentro de las empresas, ahora bien, bajo el enfoque teórico, existen aspectos cognitivos, tales como: 1) la toma de decisiones y el proceso de elección; (2) la cultura donde se valora emociones, comunicación y clima organizacional; 3) la adquisición y el uso de conocimiento, y 4) la toma de sentido descendiente de las realidades [10].

### Teoría de la innovación

La innovación está más determinada a la orientación al mercado que a la cultura organizacional de la empresa; de allí que, según los estudios, la primera en mención, es una variable que presenta mayor causalidad al fomento de la innovación, es decir, se encuentran muy relacionadas y por tanto, tienen una correlación positiva, entonces, las empresas deben orientarse al mercado superando las expectativas del cliente y alcanzando excelentes indicadores de efectividad al interior de ellas [11].

### Innovación

La innovación debe ser aplicada como la introducción o creación de un bien o de un proceso mejorado, la construcción de un método de comercialización aplicado a

empresa, de igual forma, la organización del equipo de trabajo o a las relaciones externas nacionales o internacionales [12].

Tomando de referencia, el manual de OSLO, indica que la innovación es un sistema o proceso de red en el que las interacciones entre los diversos agentes o grupo de interés, incluyan todas las actividades o productos científicos, tecnológicos, organizativos, financieros y /o comerciales, de hecho, el manual soporta o define cuatro tipos de innovaciones: Producto, proceso, marketing y organización, lo que implica la utilización de un nuevo conocimiento o la combinación de nuevos conocimientos con los existentes [13].

A continuación, se visualiza los tipos de innovaciones que las empresas pueden fomentar y garantizar para su sostenibilidad y competitividad, medibles desde los indicadores del Manual de Oslo.

**Tabla II** Tipos de innovación

	Características	Objetivos
Innovación de producto	Introducción de un bien nuevo o significativamente mejorado	Utilizar nuevo conocimiento o tecnología, o con combinaciones de conocimiento y tecnologías creadas.
Innovación de proceso	Introducción de un nuevo método de producción o significativamente mejorado	Disminuir los costes unitarios Producir o distribuir productos nuevos o mejorados
Innovación comercial	Introducción de un nuevo método de comercialización con mejoras en el diseño o presentación, posicionamiento, promoción o precio de sus productos o servicios.	Satisfacer las necesidades de los clientes Crear nuevos mercados Reposicionar un producto en el mercado
Innovación organizativa	Es la introducción de un nuevo método de organización aplicado	Reducir costes, Fomentar la satisfacción en el trabajo Acceder a activos no comercializables Mejorar la gestión

Nota. La tabla II, exhibe información respecto a los tipos de innovación según el Manual de OSLO. Fuente: Encontrado en [14]

Finalmente, la innovación en las empresas como se detalla en la tabla II, es un sistema o conjunto de ideas, mejoras, creaciones y de desarrollo para el sector empresarial o económico del país, valorado al interior de las mismas, focalizando así, la mejora continua desde sus estructuras administrativas, comerciales, de tecnologías, de procesos, de comunicación, de investigación y de los bienes en oferta; un sustento clave y un lineamiento claro de competitividad, ciencia y sostenibilidad.

## Materiales y métodos

### Tipo de investigación

Esta investigación de acuerdo a la naturaleza de los datos obtenidos fue de carácter descriptivo, al permitirse una descripción de la población alrededor del cual se centra su estudio, es decir, empresas de Ocaña y Tibú, de igual forma, obtener información y respuestas relativas y objetivas al problema establecido en la investigación [15]. Valorado desde un paradigma cualitativo basados en constituye un intercambio dinámico entre la teoría, los conceptos y los datos con retroinformación [16].

### Población y muestra

La población estuvo conformada por un total de 20 empresas del municipio de Ocaña y Tibú, bajo el muestreo no probabilístico, tomando de base los siguientes criterios:

- Empresa activa en la economía local y registrada en Cámara de Comercio.
- Dispuesta a dar información durante la emergencia sanitaria.

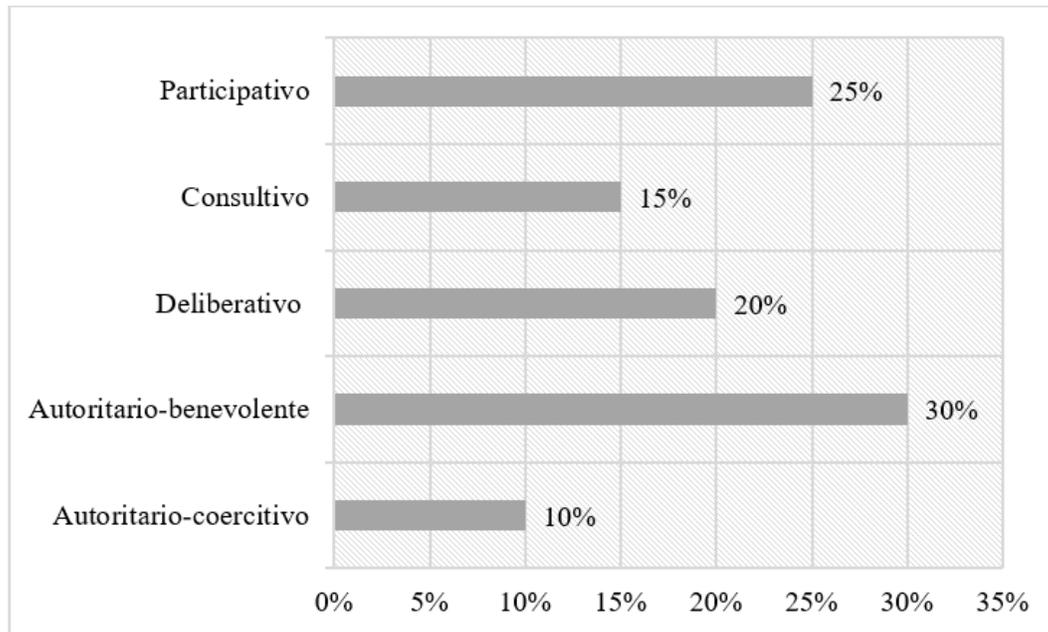
### Técnicas e instrumentos

La investigación aplicó la técnica de la encuesta, ya que es un proceso estándar que permite recolectar y analizar datos de una muestra de casos representativos de la población obtenida, un proceso direccionado durante la emergencia sanitaria [17].

Por otro lado, el cuestionario utilizado es el instrumento diseñado en línea, tomando de referencia, la emergencia sanitaria, lo que permitió obtener información pertinente para alcanzar los objetivos tal y como señala en [18] al lograr ser de apoyo para el uso de datos estadísticos para obtener resultados ponderados y un reconocimiento de la población a través de la muestra.

Desde el enfoque gerencial, los empresarios, administradores, directores, accionistas, etc., deben estudiar la dinámica comercial financiera, tributaria, comercio internacional con habilidades y características innatas y con un pensamiento estratégico que analice sus sistemas administrativos, y su competencia frente a la edificación de innovación, por lo anterior, se presentan los siguientes hallazgos

## Resultados



Nota. La figura 2 presenta estructura los sistemas administrativos de las empresas.  
Fuente: Elaboración propia.

En las empresas el sistema administrativo como se detalla en la figura II, es clave en la construcción de objetivos, por consiguiente y partiendo del enfoque de los sistemas propuestos en la Teoría de Rensis Likert, se observa que el 30% de las empresas de Tibú y Ocaña, tienen una gestión administrativa de fin autoritario – benevolente, es decir, la administración se caracteriza por generar una confianza condescendiente a su equipo de trabajo, pero se encuentra en acompañamiento, supervisión de actividades y medición de resultados. Por otra parte, se evidencia, el sistema participativo para los procesos de toma de decisión al impartirse mesas de trabajo colectivo.

Finalmente, dentro de los resultados obtenidos, se evidencia que el sistema administrativo de las empresas en el municipio de Tibú presentan características de estilos gerenciales autocráticos, autoritarios con benevolencia, en una pequeña proporción representan una estructura participativa. En el caso de Ocaña, más del 50% de los sistemas son de carácter participativo, seguidamente, deliberativo y finalmente, autoritario.

Tabla III Tipos de innovación

Tipología	Descripción según Manual de OSLO	SI	NO
Innovación de producto	[Implementar un nuevo producto o servicio]	80%	20%
Innovación de proceso	[Implementar un nuevo método o mejoras en la producción]	30%	70%
Innovación comercial	[Nuevas estrategias de comercialización y de publicidad]	40%	60%
Innovación organizativa	[Aplicar métodos modernos para mejoras de procesos organizacionales o administrativos]	35%	65%

Nota. La tabla III, presenta información sobre el tipo de innovación implementadas en las empresas.

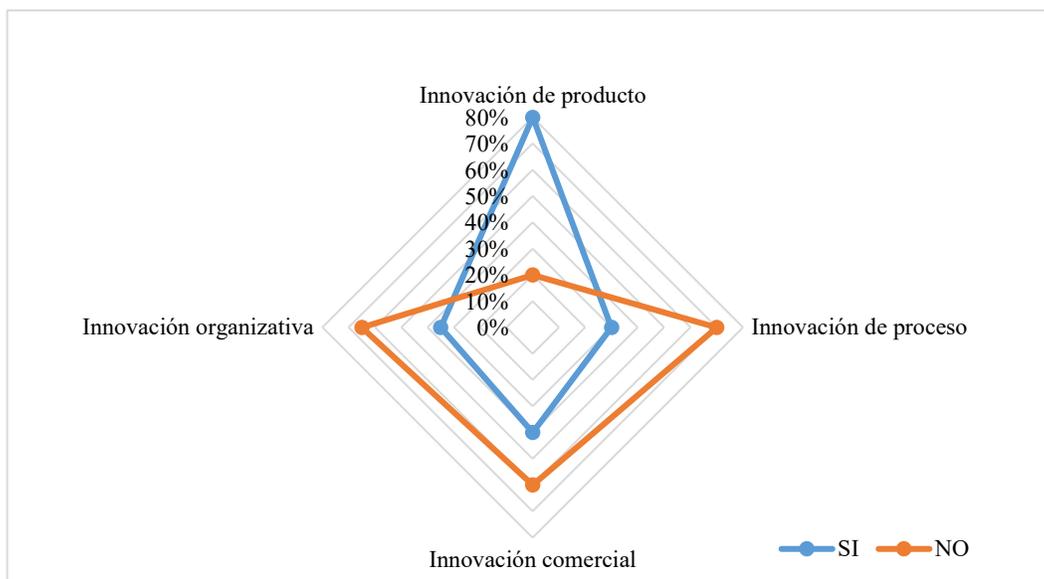


Figura 3. Tipo de innovaciones

Fuente: Elaboración propia.

La innovación como factor de competitividad como se muestra en la tabla III, coadyuva a las organizaciones a permanecer y lograr crecimiento en el tejido empresarial de una economía nacional y local, en consideración del manual de OSLO, se indica que en Ocaña y Tibú, la innovación de nuevos productos y servicios fue la más predominante durante

la emergencia sanitaria, al indicarse que los productos apropiaron nuevas formas de empaque, de diseño, de tamaño y de facilidad de pago, seguidamente, el 40% realizó nuevos procesos de comercialización mediante el comercio electrónico y el restante, apropió con protocolos de bioseguridad el sistema de venta tradicional.

Ahora bien, menos del 35% de las empresas, indicaron que fomentaron la innovación de procesos y los métodos de mejora para producir y reestructurar los procesos organizacionales, al manifestarse, el criterio de priorizar en las ventas sin alterar los esquemas y procedimientos definidos antes de la emergencia sanitaria, visto de los hábitos y procesos de compra ya establecidos con sus clientes.

**Tabla IV.** Acciones gerencial según tipología

<b>Tipo de gerente</b>	<b>Acciones gerenciales impuestas durante la emergencia</b>	<b>Hallazgos</b>
<b>Gerente autocrático</b>	Énfasis en la disciplina  La obediencia de los protocolos de bioseguridad Entrega, revisión y cumplimiento de metas en tiempo y lugar	82% participación alta
<b>Gerente Consultivo</b>	Definición de los objetivos y metas  Encuentros virtuales para exponer las situaciones y modalidades de trabajo  Acompañamiento y solicitud de requerimiento de empleados por labor o proceso.	95% participación media
<b>Gerente Deliberativo</b>	Se otorgó procesos para que los empleados estructuran metas según sus necesidades estructurar y su mecanismo de alcance	30% participación baja
<b>Gerente Resolutivo</b>	Gerente atendió requerimientos, obligaciones y solicitudes durante la emergencia	90% participación alta
<b>Gerente Democrático</b>	Fomentó la participación de los empleados, permitiendo que los mismos, trabajaran según sus funciones y tomaran las decisiones, cumplimiento con filosofía, principios y objetivos corporativos.	83% participación alta
<b>Gerente Participativo</b>	Los empleados compartieron con ellos, la responsabilidad en la toma de decisiones en los procesos de prestación de servicios, producción y venta presencial o virtual.	85% participación alta

Nota. La tabla IV, presenta información sobre la participación de los tipos de gerentes en las empresas.

85% participación alta

Finalmente, el liderazgo gerencial como se describe en la tabla IV, se crea por medio de la identidad y de las relaciones, de la comprensión de los sistemas empresariales y de su entorno, su capacidad de influenciar y orientar a su equipo de trabajo, por ello, la participación, la democracia, la consulta permanente, la resolución de problemas, orienta en épocas de Covid-19, procesos coherentes y estables ante las emociones y los cambios de la emergencia sanitaria [19] [20]. Finalmente, los altos directivos deben definir claramente el enfoque de sus gerencias y ser aprobado por toda la comunidad de socios, debido a que cuando no llegan a un acuerdo, se pierde la sinergia en la entidad [21] [22], para ello, se requiere de un proceso de transformación cultural desde el pensar y actuar de las personas dentro de la organización, para romper paradigmas aprendidos por los años de permanencia en el mercado o por realizar las mismas funciones o procedimientos [23].

## Conclusiones

Las empresas de Ocaña y Tibú, logran permanecer en el mercado por más de un (1) año, asimismo, presentan un sistema administrativo autocrático-benevolente (30%) y participativo (25%), de igual manera, más del 60% de las organizaciones buscan mecanismos para lograr la conservación y generación de empleos, entre 1 a 3 colaboradores contratados.

El sector empresarial de las subregiones de Norte de Santander, presentan alta similitud frente a los sistemas administrativos y la debilidad de apropiación de innovación social, incluso, basados en los tipos de innovación según el Manual de OSLO, más del 50% de las empresas no aplican métodos modernos para mejoras de procesos organizacionales o administrativos, para mejoras en la producción y ausencia de nuevas estrategias de comercialización y de publicidad.

Las organizaciones activas de Ocaña y Tibú, poseen estructuras administrativas autocráticas y con bajo enfoque participativo, por otra parte, el fomento de la innovación según la tipología, se encuentra por debajo de la media, por ende, es indispensable para las instituciones académicas y empresariales construir acciones pedagógicas y procesos encaminados a las tácticas que le aporten al medio ambiente, al mejoramiento y calidad de las comunidades y su contribución a la economía de la región, enfocados en un sistema gerencial colaborativo-solidario.

## Agradecimientos

Exalto la labor y el acompañamiento de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, asimismo, a los estudiantes de Semillero de Investigación Impactus Novus, que presentaron un interés en conocer, apoyar y reflexionar sobre los datos arrojados del estudio frente a las gerencias y la innovación en las empresas de Ocaña y Tibú.

## Referencias

- [1] Gobierno de Colombia, "Coronaviruscolombia", 2020. [En línea]. Disponible: <https://coronaviruscolombia.gov.co/Covid19/acciones/acciones-de-pymes.html>. Departamento Administrativo Nacional de Estadística Colombiana, Diciembre 2021
- [2] Departamento Administrativo Nacional de Estadística Colombiana, Diciembre 2021. [En línea]. Disponible en: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_ISE\\_dic2021.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_ISE_dic2021.pdf)
- [3] J. Hernández, P. Tirado y A. Ariza, "El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos", *Revista económica pública, social y cooperativa*, pp. 165-199, 2016
- [4] Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], "Reactivación económica necesita reformas estructurales productivas, fiscales e institucionales, para avanzar hacia un estilo de desarrollo inclusivo y sostenible en América Latina y el Caribe", Abril 2021. [En línea]. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/comunicados/reactivacion-economica-necesita-reformas-estructurales-productivas-fiscales>.
- [5] Compitem360, "compitem360 CIAdnMetrica", 2022. [En línea]. Disponible: <https://www.compitem360.com/sitio/CIAdnMetrica/>
- [6] M. Ramírez, "Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional", *Revista de Ciencias Sociales*, pp. 89-98, 2012
- [7] A. A. Mendoza, "Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta", *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, pp. 947-964, 2017
- [8] P. Valencia, "Estilos gerenciales y satisfacción laboral", *Gestión en el Tercer Milenio Revista de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM*, vol. XVII, no. 34, pp. 61-71, 2014
- [9] H. Hernández Palma, D. Muñoz Rojas y I. Barrios Parejo, "Estilos gerenciales y su influencia en la generación de valor de las Instituciones Prestadoras de Salud de la Región Caribe", *Económicas CUC*, pp. 133-146, 2017
- [10] J. A. Silva Rodríguez de San Miguel, *La gestión y el desarrollo marco para mejorar el desempeño del capital humano*, Primera ed., Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L., 2018
- [11] C. M. Solarte Solarte, M. L. Solarte Solarte y J. F. Barahona Vinasco, "Cultura organizacional e innovación en la orientación al mercado Pasto (Colombia)", *Contaduría*

y *Administración*, pp. 1-25, 2018

- [12] Ministerio de Ciencias, "Innovación empresarial", 2020. [En línea]. Disponible en: <https://minciencias.gov.co/portafolio/innovacion/empresarial->
- [13] UNED, "Resumen del Manual de Oslo sobre Innovación", Septiembre 2010. [En línea]. Disponible: [http://portal.uned.es/portal/page?\\_pageid=93,23280929&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL#:~:text=Relevancia%20y%20utilidad%20del%20Manual%20de%20Oslo&text=El%20Manual%20define%20cuatro%20tipos,servicios%2C%20incluyendo%20los%20servicios%20p%C3%BAblicos](http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,23280929&_dad=portal&_schema=PORTAL#:~:text=Relevancia%20y%20utilidad%20del%20Manual%20de%20Oslo&text=El%20Manual%20define%20cuatro%20tipos,servicios%2C%20incluyendo%20los%20servicios%20p%C3%BAblicos)
- [14] OCDE y Eurostat, "Manual de Oslo directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación", Rocío Castrillo, 2018. [En línea]. Disponible en: <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM001708.pdf>. [Último acceso: 2021]
- [15] T. Mejía, "Investigación descriptiva: características, técnicas, ejemplos", 27 Agosto 2020. [En línea]. Disponible en: <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>
- [16] T. F. E. Rivas, "La relevancia del paradigma cualitativo en las ciencias sociales: un análisis histórico descriptivo", *Revista Venezolana de Sociología y Antropología*, vol. 21, no. 61, pp. 289-319, 2011
- [17] M. García, J. Ibáñez y F. Alvira, "El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de Investigación"; Madrid: , Alianza Universidad Textos, 1993, pp. 70-141
- [18] G. Rodríguez, J. Gil y E. García, "Tradición y enfoques en la investigación", de *Metodología de la investigacion cualitativa*, Málaga, Algibe, 1996, p. 185
- [19] Y. Castro, O. Manzano y M. Torres, "Liderazgo: una práctica sistémica en el futuro empresarial", *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, vol. 14, no. 14, pp. 64-72, ene. 2021
- [20] K. Chukwujioké Agbim, "The Relative Contribution of Management Skills to Entrepreneurial Success: A Survey of Small and Medium Enterprises (SMEs) in the Trade Sector", *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* , vol. 7, pp. 08-16, 2013
- [21] R. Rodríguez, M. Cuan y C. Pacheco, "Aprendizaje organizacional y su incidencia en el desempeño"; *AGLALA*, pp. 80-89, 2020
- [22] K. Newton, "Management skills for small business", Retrieved , 2001
- [23] M. Álvarez, L. Guarín y M. Bermeo, "Reingeniería del proceso administrativo de gestión inmobiliaria en una empresa de telecomunicaciones", *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, vol. 13, no. 13, pp. 2-11, jul. 2020