

DEPÓSITO LEGAL ZU2020000153

ISSN 0041-8811

E-ISSN 2665-0428

# Revista de la Universidad del Zulia

Fundada en 1947  
por el Dr. Jesús Enrique Lossada



**Ciencias del**  
**Agro**  
**Ingeniería**  
**y Tecnología**

**Año 12 N° 32**

**Enero - Abril 2021**

**Tercera Época**

**Maracaibo-Venezuela**

## Modelos gerenciales en las medianas empresas de Ecuador y Perú

Oscar Mauricio Romero Hidalgo \*

Marcia Fabiola Jaramillo Paredes \*\*

Martha Cecilia Aguirre Benalcázar \*\*\*

Cesar Javier Quezada Abad \*\*\*\*

### RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo describir los modelos gerenciales de las medianas empresas que se aplican en el mercado de Ecuador y Perú, mediante la investigación del proceso de gestión de prácticas empresariales de múltiples variables que ejercen los gerentes por parte del sector ecuatoriano y peruano. Este estudio se desarrolla para atender el hecho de que no se ha demostrado con sustentos científicos, que se han fomentado modelos de gerencia en los dos países. El contenido y desarrollo corresponden a una investigación de tipo empírica, en la que el análisis parte desde las particularidades administrativas de las medianas empresas, llegando a proponer alternativas de modelos gerenciales. El nivel de la investigación es descriptivo, estableciendo un diseño no experimental transeccional; para el análisis estadístico se utiliza como herramienta de investigación una encuesta con diferentes escalas cualitativas. La técnica fue aplicada a 130 medianas empresas entre directivos y gerentes de Ecuador y Perú. Los resultados muestran que: las empresas planifican sus objetivos institucionales; la experiencia de los empleados incrementa la productividad; se utilizan estándares de calidad en la producción; existen espacios de motivación dentro de la empresa; se han implementado proyectos de innovación que permiten tener una ventaja competitiva en el mercado; entre otras características de las medianas empresas de Ecuador y Perú.

**PALABRAS CLAVE:** Modelos Gerenciales, Prácticas Empresariales, Medianas Empresas.

\*Profesor Titular de la Universidad Técnica de Machala – Ecuador. Doctor en Ciencias Administrativas – UNMSM – Lima – Perú. Magíster en Dirección de Empresas – UASB. Universidad Técnica de Machala. ORCID: [orcid.org/0000-003-0018-5546](https://orcid.org/0000-003-0018-5546). E-mail: [oromero@utmachala.edu.ec](mailto:oromero@utmachala.edu.ec)

\*\*Profesora Titular de la Universidad Técnica de Machala – Ecuador. Magíster en Administración de Empresas – UTMACH. Universidad Técnica de Machala. ORCID: [orcid.org/0000-0002-0477-042X](https://orcid.org/0000-0002-0477-042X). E-mail: [mjaramillo@utmachala.edu.ec](mailto:mjaramillo@utmachala.edu.ec)

\*\*\*Profesora Titular de la Universidad Técnica de Machala – Ecuador. Doctora en Ciencias Administrativas – UNMSM – Lima – Perú. Master en Administración de Empresas – UTMACH. Universidad Técnica de Machala. ORCID: [orcid.org/0000-0002-6168-2899](https://orcid.org/0000-0002-6168-2899). E-mail: [maguirre@utmachala.edu.ec](mailto:maguirre@utmachala.edu.ec)

\*\*\*\*Profesor Titular de la Universidad Técnica de Machala – Ecuador. Doctor en Ciencias Administrativas – UNMSM – Lima – Perú. Doctorando en Análisis Económico y Estrategia Empresarial – Universidad de la Coruña – España. Máster en Gerencia Empresarial – UTMACH. Universidad Técnica de Machala. ORCID: [orcid.org/0000-0001-9877-3084](https://orcid.org/0000-0001-9877-3084). E-mail: [cquezada@utmachala.edu.ec](mailto:cquezada@utmachala.edu.ec)

Recibido: 29/10/2020

Aceptado: 10/12/2020

## Management models in medium-sized enterprises in Ecuador and Peru

### ABSTRACT

This research aims to describe the managerial models of medium-sized enterprises that are applied in the Ecuadorian and Peruvian markets, through the investigation of the management process of multi-variable business practices exercised by managers by the Ecuadorian and Peruvian sectors. This study is developed to address the fact that it has not been proven with scientific support that management models have been promoted in the two countries. The content and development correspond to an empirical type of research, in which the analysis starts from the administrative peculiarities of medium-sized enterprises, coming to propose alternative management models. The research level is descriptive, establishing a non-experimental transectional design; for statistical analysis, a survey with different qualitative scales is used as a research tool. The technique was applied to 130 medium-sized enterprises between executives and managers from Ecuador and Peru. The results show that: companies plan their institutional objectives; employee experience increases productivity; quality standards are used in production; there are spaces for motivation within the company; innovation projects have been implemented that allow to have a competitive advantage in the market; among other characteristics of medium-sized companies in Ecuador and Peru.

KEY WORDS: Management Models, Business Practices, Medium Companies.

### Introducción

El entorno del mercado es cada vez es más exigente para los negocios que se encuentran ofreciendo sus productos o servicios, por ello los administradores de las medianas empresas, están obligados a gerenciar con eficiencia su actividad, mediante el uso de las prácticas de gestión para mantenerse competitivos en el mercado, y así poder tener obtener resultados que generan mayor rentabilidad a la empresa (Arces, et al., 2017).

En el campo empresarial de Ecuador y Perú las pymes a través de su crecimiento económico, han generado muchos retos, los principales obstáculos que se presentan es la captación de nuevos clientes, la innovación de nuevos productos o servicios, esta problemática en el entorno de los negocios, evidencia el interés de determinar como se gestiona, opera y comercializa en las medianas empresas; para identificar estos procesos productivos, operativos,

y administrativos, se requiere de un análisis investigativo de los perfiles de los gerentes que lideran las medianas empresas en ambos países.

La información expuesta muestra un investigación exhausta de resultados, tomando como referencia que a partir de un estudio se señalan que de 211 organizaciones empresariales colombianas escogidas no relacionan su modelo de gestión gerencial con la aplicación de desarrollo del conocimiento del talento humano, y con la aplicación de estrategias en el área de gestión humana (Saldariaga Rios , 2013).

En las organizaciones es necesario la intervención de un administrador el cual posea habilidades específicas que le permiten que desde la alta gerencia, realizar la planificación, la coordinación, dirección y ejecución de todas las actividades que se desarrollen en la empresa para beneficio de la misma, además de esto el gerente debe tener la capacidad de liderar a su equipo de trabajo con lo cual se asegura un compromiso para poder obtener mejores resultados en la organización además se debe considerar los recursos necesarios que debe contener el líder para poder obtener un crecimiento organizacional (García, et al., 2017)

Este proceso investigativo está orientado a identificar cuáles son los modelos de prácticas gerenciales, que se fomentan en el mercado ecuatoriano y peruano, y se pretende dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿Qué modelos gerenciales se generan en Ecuador y Perú? Para este estudio se considera establecer una investigación de tipo descriptiva con enfoque cuali-cuantitativo, con fuentes de estudio primarias y secundarias, través de recolección de datos de encuestas porque pretende identificar los modelos gerenciales de los empresarios de 130 medianas empresas.

En lo concerniente a lo cualitativo se reflejará en el manejo textual del resultado de las encuestas de los empresarios, este insumo de información permitirá efectuar un análisis estadístico; mientras que lo cuantitativo se evidenciará mediante la aplicación de un test de preguntas que evaluarán que modelos gerenciales aplican los gerentes de las medianas empresas, en el proceso de datos se utilizará el método factorial.

Este proyecto establecerá modelos gerenciales que visibilicen la gestión de las medianas empresas en los países latinoamericanos, con nuevas y renovadas propuestas de gestión

gerencial, acordes a las necesidades de la sociedad que conlleva a emprender, generar o transformar el tamaño de las empresas.

## 1. Marco teórico

### 1.1. Modelos gerenciales

La administración estratégica con sus fundamentos modernos, fue difundida por primera vez en la década de los sesenta y setenta, las organizaciones desarrollaban sistemas de planeación estratégica formal, considerada como estilos de planeación cuyo futuro predictivo se centraba en el análisis de probabilidades, entre sus teóricos más destacados tenemos a Jhon Von Newman (1949); Peter Drucker (1954); Bruce D. Henderson (1963); Kenneth R. Andrew, C. Ronald Christensen (1969), Mckinsey-GE (1970). A partir de la década de los ochenta su evolución toma el nombre de estilo visionario cuyo futuro impredecible se sostenía en la imaginación de lo posible, el teórico más destacado en ese momento fue Michael Porter (1980). El estilo del aprendizaje evoluciona en la década de los noventa con Henry Mintzberg (1993); Peter Senge (1995); Robert Kaplan, David Norton (1996), y su método se basa en el aprendizaje estratégico de un futuro desconocido que se lo debe enfrentar en base a como comprendemos el momento actual de las empresas.

La gestión gerencial por su naturaleza filosófica y epistémica ha evolucionado a través de los tiempos, siendo la base de muchos teóricos e investigaciones a nivel mundial, considerándose, así como las prácticas estratégicas aplicadas en el contexto empresarial por las grandes empresas posicionadas en el mercado. Sin embargo, las organizaciones avanzan su crecimiento en tamaño y complejidad. La administración estratégica se la gerencia en la gran mayoría por empresas que producen bienes y servicios con vertiginosos cambios tecnológicos, que sobrepasan los límites de la creatividad e innovación, rompen las fronteras donde se crearon llegando a posicionarse en la mayoría de los países del mundo.

El estudio expuesto por Hu y Shi (2016) dan a conocer la influencia que tiene la aplicación de gestiones empresariales, en el área de recursos humanos en relación con la implementación de estrategias de aprendizaje organizacional, que se dan dentro de las empresas chinas frente a un entorno de incertidumbre, puesto que se estaba presentando la dependencia Guanxi, pero a

pesar de ello al momento de evaluar las empresas, los resultados demostraron que existen grandes beneficios por medio de la aplicación de gestiones estratégicas dentro del área de recursos humanos, ya que proporcionan mayor capacidad de aprendizaje, conocimiento y cooperación organizacional, lo cual favorece a su desarrollo y fortalecimiento empresarial, frente a un ámbito externo conflictivo e indeciso.

En las empresas españolas la investigación de las pymes desarrollada por Sánchez y Llorens (2016), pone en relevancia la disparidad y sus limitantes financieras, determinando que la región con menor o mayor desarrollo no se condicionan por las restricciones financieras que inciden en las pequeñas y medianas empresas. Según lo describe la investigación descrita por Ortiz et al. (2010), las certezas experimentales que se generan entre las prácticas gerenciales de las pymes y su información financiera, entendiendo desde todo punto de vista cómo se gestiona la organización moderna, a través de factores especializados en el campo empresarial, tales como la cultura organizacional, las finanzas, el talento humano, y los procesos operativos.

La identificación de factores de las pymes colombianas son condicionados por sus recursos y las capacidades operativas, tales como tecnología, la marca, competencias del emprendedor para solucionar problemas, la búsqueda constante de nuevos escenarios, poder de negociar con los clientes y su vinculación constante con la sociedad; estos resultados definen el perfil del empresario como un estratega dinámico (Franco y Urbano, 2016).

El ámbito empresarial se encuentra en constantes cambios con lo cual las exigencias para los profesionales son mayores con el pasar del tiempo, actualmente los directores deben tener la capacidad de tomar decisiones adecuadas y oportunas para así obtener resultados positivos para la organización y así evidenciar la eficacia, eficiencia y efectividad de la persona a cargo, para la realización de esto es necesario tener un lugar acorde para el desarrollo de las actividades cotidianas lo cual influye directamente en el desempeño, lo afirman Díaz, et al (2018). Por lo tanto, se hace necesario que los gerentes de empresas según lo expresa Segredo, et al (2017) invoquen de forma sustancial la integración de todo el personal que labora en la empresa, ya que por medio de esto se puede tener mayor comunicación entre todos los trabajadores y la información importante será difundida de manera eficiente, con la mayor rapidez para beneficio de la organización.

Actualmente es de gran importancia que el gerente busque la aplicación de las practicas organizacionales dependiendo directamente del entorno, además es de gran relevancia la integración de un sistema donde se realice un análisis de desempeño y a la vez poder reconocer el buen desempeño por medio de las recompensas diversas para que de esta manera exista motivación en todo el personal el cual se verá reflejado en el desempeño en su lugar de trabajo (Reginato y Nuñez, 2016).

Entre las varias teorías que se generalizan como modelos clásicos gerenciales, requieren de un exhaustivo proceso de planteamientos, para caracterizar de este gran abanico, las más comunes y afines a una práctica gerencial acorde a las realidades del mercado empresarial se expresa en la Tabla 1; estas afirmaciones son parte de la estructura de un modelo organizacional.

Tabla 1.- Modelos clásicos gerenciales

Décadas	Estilos	Autores	Año
- Sesenta  - Setenta	Planeación	Jhon Von Newman	1949
		Peter Drucker	1954
		Bruce D. Henderson	1963
		Kenneth R. Andrew, C.	1969
		Ronald Christensen	
		Mckinsey	1970
- Ochenta	Visionario	Michael Porter	1980
- Noventa	Aprendizaje estratégico	Henry Mintzbertg	1993
		Peter Senge	1995
		Robert Kaplan, David Norton	1996

Fuente: Elaboración propia.

## 1.2. Gestión empresarial

El campo de acción de los administradores puede ser enfocado desde tres puntos los cuales son la teoría, práctica y técnica, el gerente que tenga desarrollados estos campos será más competente para poder direccionar una empresa con mayor conocimiento y así poder desarrollar su labor de manera eficiente (Serrano, 2017).

Los gerentes de empresas como lo afirman Flores, et al. (2016) necesitan tener desarrolladas las competencias estratégicas, intratécnicas y de eficacia personal para poder desempeñar su cargo administrativo con lo cual les permita poder direccionar a la empresa por medio del desarrollo de vínculos estratégicos para así poder obtener mayor impacto en el mercado, además es necesario que desarrolle la apertura a los procesos de innovación lo cual permite mejorar procesos dentro de la empresa.

El entorno actual es muy competitivo lo cual impone que los administradores tengan una preparación que les permita tener conocimientos de la teoría y conceptos básicos, para luego ser aplicado en la práctica diaria, lo cual se verá reflejado en el impacto de las decisiones que se tomen en la empresa a través de los juicios de valor, y es necesario que se realice la planeación tanto estratégica, táctica y operativa de manera integral dentro de la empresa (Lombana, et al., 2014).

Establecidos los diversos criterios y teorías de modelos gerenciales propuestos (Tabla 2), y el enfoque que direccionan las principales contribuciones y orientaciones a la gestión empresarial (Tabla 3) de las grandes empresas del mundo, como lo referido en las bases teóricas de la administración estratégica y de la gestión empresarial, se establece variable independiente de los modelos gerenciales y a su vez la variable dependiente la gestión empresarial.

## 1.3. Sector medianas empresas de Ecuador y Perú

De acuerdo a los datos estadísticos por parte de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SUPERCIAS, 2020) el Ecuador estructura cinco sectores económicos, agricultura y pesca, manufactura, construcción, comercio e inmobiliaria y se dispone de 7040 medianas empresas que representa el 9,05% del total. El Ministerio de la Producción del Perú a través de la base de datos de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración



Tributaria (SUNAT, 2020), disponen de los sectores económicos de comercio, servicios, manufactura, construcción, agropecuario, minería, y pesca, con un aproximado de 2034 medianas empresas que representan el 0,1% del estrato total empresarial.

Tabla 2.- Modelos gerenciales propuestos

Variable	Dimensiones	Indicadores
Modelos Gerenciales	Dirección	Objetivos alcanzados
	Competitividad	Productividad
	Liderazgo	Influencia en el personal
	Control	Rendimiento
	Conocimiento	Evaluaciones
	Técnicas	Eficiencia
		Eficacia

Fuente: Elaboración propia

Bajo estos criterios, que relacionan los modelos clásicos gerenciales, y en contraste con las formas de establecer otros modelos y adaptar la gestión empresarial se plantea la siguiente hipótesis: Los modelos gerenciales del entorno mundial se adaptan y permiten el crecimiento de las medianas empresas de Ecuador y Perú.

Partiendo del tamaño y características particulares y similares de las empresas ecuatorianas y peruanas, establecen su propia gestión empresarial con un comportamiento gerencial adaptable a los cambios del mercado propio de ambos países.

Tabla 3.- Gestión empresarial propuesta

Variable	Dimensiones	Indicadores
Gestión Empresarial	Habilidades	Desempeño
	Capacidad	Aptitud
	Oportunidades empresariales	Innovación
		Crecimiento económico
	Solución de problemas	Toma de decisiones
	Capital humano	Adaptación
		Eficiencia
		Eficacia

Fuente: Elaboración propia

## 2. Materiales y métodos

El enfoque metodológico se enmarca en la siguiente pregunta ¿Qué modelos gerenciales se generan en las medianas empresas de Ecuador y Perú? tomando en consideración las teorías establecidas en el mundo, sobre la gestión empresarial, su adaptación de acuerdo al tamaño de las empresas, y los distintos comportamientos de los entornos de los mercados internacionales. Estos criterios de análisis, se contrastan con distintas formas de gerenciar las medianas empresas en Latinoamérica, ya que, tomando como parte del estudio de investigación, ambos países poseen similitudes y ciertas diferencias, que provocarían un modelo gerencial prototipo como referencia para el resto de países.

La metodología para emplearse, dentro del análisis de los resultados empieza con un nivel exploratorio y termina como descriptivo, partiendo desde un análisis bibliográfico a través de una contextualización y conceptualización propia del objeto de estudio; y el alcance es de tipo descriptivo estadístico con un enfoque determinante de relación de las dos variables establecidas, y el diseño de la investigación es no experimental de tipo transaccional.

La muestra que se tomó como referencia de las medianas empresas de Ecuador y Perú, fue de tipo no estadística por conveniencia, pero tomando como base un tamaño mínimo de 130 empresas entre las ciudades que más crecimiento económico, se han desarrollado en la producción y comercialización de bienes y servicios, derivados de la inversión interna y externa; esto es lo que ha evidenciado el progreso e impulso de estas importantes ciudades. Por parte de sector ecuatoriano, de las 24 provincias se analizaron 3 provincias de las cuales se toma: Guayas con la ciudad de Guayaquil; Azuay con Cuenca y la Provincia de El Oro con Machala (SUPERCIAS, 2020). Del mercado peruano, de un total de 25 regiones, se escogieron a las ciudades de Lima, Callao, Atalaya, Ucayali, Cajamarca y Tarma (SUNAT, 2020). Se aplicaron un total de 130 encuestas a los empresarios, entre directivos y gerentes de medianas empresas de ambos países, luego del proceso de recolección de datos estadísticos, se logró una base de datos completa con los 130 registros.

En el análisis de los resultados se aplica un conteo de frecuencias relativas de las respuestas de los encuestados, diferenciando entre los datos de los países de Ecuador y Perú para valorar sus cualidades. El criterio base es que para que la diferencia entre dos resultados sea representativa, esta a su vez debe ser de al menos 5% del porcentaje relativo total de toda la información registrada (Gómez, et al., 2013). Lo ideal sería que mínimo el 75% de la información se concentre en máximo el 25% de los elementos propuestos como alternativas. No se consideran relevantes las respuestas apoyadas por menos del 25% de la muestra seleccionada, por el reducido número de opciones de respuesta (Berlanga, et al., 2013). Mientras más cercanos estén los datos a cumplir con estas condiciones, más determinante serán los resultados para los objetivos del presente estudio. Si para cada país no está definido alguno de los componentes, esto no significa que no se apliquen acciones o estrategias, sino que éstas pueden responder al contexto en que se desenvuelve cada mediana empresa consultada.

### 3. Resultados

De los 130 encuestados, 61.5% pertenecen a Ecuador y 38.5% a Perú, siendo Guayaquil y Lima las ciudades con mayor concentración de las empresas consultadas, con 40 y 21.5% del total respectivamente. La mayoría de los encuestados ocupaban el cargo de Gerente (53.8%) en

empresas del sector de servicios (63.8%) cuya participación en el mercado predominantemente es nacional (88.5%). Además, 61.5% de los encuestados corresponden al sexo masculino y el nivel de educación más común fue el de posgrado (58.5%). El promedio de años de actividad de las medianas empresas fue de 11.7 con una desviación estándar de 8 años.

Con respecto a los elementos que describen los modelos gerenciales en las medianas empresas de Ecuador y Perú, los análisis se dividen para los elementos con respuesta única y los de múltiples respuestas. En los cuadros se resaltan, en negritas, los datos que sean mayoría y cuya diferencia con la segunda alternativa sean mayor al 5%, relativizado para el total por país. En resumen, para el primer grupo (Tabla 4) se aprecia que: las empresas sí planifican sus objetivos institucionales en un mediano plazo (en el caso de Ecuador) y hasta en un largo plazo (en el caso de Perú), y éstos son socializados con los empleados; en Ecuador, la frecuencia con la que se supervisa el cumplimiento del avance de los objetivos institucionales es cada 3 meses, mientras que en Perú esta frecuencia es muy variada.

Adicionalmente, las empresas de Ecuador y Perú consideran que: la experiencia de los empleados incrementa la productividad; se utilizan estándares de calidad en la producción; ante una disposición, a los subordinados de la empresa, todos cumplen; sí existen espacios de motivación dentro de la empresa; sí se han implementado proyectos de innovación que permite tener ventaja competitiva en el mercado; frecuentemente se desarrollan planes de contingencia para la resolución de problemas en caso de decisiones fallidas, aunque esta frecuencia puede ser mayor en Ecuador.

Tabla 4.- Respuestas en porcentajes de los ítems de respuesta única

Ítem	Respuestas	Porcentajes	País de la encuesta	
			Ecuador	Perú
I. ¿La empresa planifica sus objetivos institucionales?	Sí	% dentro de País de la encuesta	90,0%	100,0%
		% del total	<b>55,4%</b>	<b>38,5%</b>
	No	% dentro de País de la encuesta	10,0%	
		% del total	6,2%	
Total	% dentro de País de la encuesta		100,0%	100,0%
	% del total		61,5%	38,5%

2. ¿Si su respuesta anterior fue (SÍ) a que tiempo planifica sus objetivos institucionales?	No aplica	% dentro de País de la encuesta	10,0%	
		% del total	6,2%	
	Corto plazo	% dentro de País de la encuesta	25,0%	16,0%
		% del total	15,4%	6,2%
	Mediano plazo	% dentro de País de la encuesta	55,0%	46,0%
		% del total	33,8%	17,7%
Largo plazo	% dentro de País de la encuesta	10,0%	38,0%	
	% del total	6,2%	14,6%	
Total	% dentro de País de la encuesta	100,0%	100,0%	
	% del total	61,5%	38,5%	
3. ¿La empresa ha socializado los objetivos institucionales con sus empleados?	Sí	% dentro de País de la encuesta	85,0%	100,0%
		% del total	52,3%	38,5%
	No	% dentro de País de la encuesta	15,0%	
		% del total	9,2%	
	Total	% dentro de País de la encuesta	100,0%	100,0%
		% del total	61,5%	38,5%
4. ¿Con qué frecuencia supervisa el cumplimiento del avance de los objetivos institucionales de la empresa?	Nunca realizado	% dentro de País de la encuesta	10,0%	
		% del total	6,2%	
	Cada 3 meses	% dentro de País de la encuesta	70,0%	34,0%
		% del total	43,1%	13,1%
	Cada 6 meses	% dentro de País de la encuesta	20,0%	38,0%
		% del total	12,3%	14,6%
	Cada año	% dentro de País de la encuesta		28,0%
		% del total		10,8%
	Total	% dentro de País de la encuesta	100,0%	100,0%
		% del total	61,5%	38,5%
5. ¿Cree Ud. que la experiencia de los empleados permite que la empresa sea más productiva?	Sí	% dentro de País de la encuesta	100,0%	92,0%
		% del total	61,5%	35,4%
	No	% dentro de País de la encuesta		8,0%
		% del total		3,1%

Total		% dentro de País de la encuesta	100,0%	100,0%
		% del total	61,5%	38,5%
7. ¿Utilizan en la empresa estándares de calidad en la producción?	No sabe	% dentro de País de la encuesta		10,0%
		% del total		3,8%
	Sí	% dentro de País de la encuesta	70,0%	82,0%
		% del total	<b>43,1%</b>	<b>31,5%</b>
	No	% dentro de País de la encuesta	30,0%	8,0%
		% del total		18,5%
Total		% dentro de País de la encuesta	100,0%	100,0%
		% del total	61,5%	38,5%
9. ¿Qué respuesta tiene Ud. ante una disposición a sus subordinados de la empresa?	Todos cumplen	% dentro de País de la encuesta	80,0%	64,0%
		% del total	<b>49,2%</b>	<b>24,6%</b>
	Cumplen medianamente	% dentro de País de la encuesta	10,0%	36,0%
		% del total		6,2%
	Casi no cumplen	% dentro de País de la encuesta	10,0%	
		% del total		6,2%
Total		% dentro de País de la encuesta	100,0%	100,0%
		% del total	61,5%	38,5%
10. ¿Existen espacios de motivación dentro de la empresa?	Sí	% dentro de País de la encuesta	75,0%	72,0%
		% del total	<b>46,2%</b>	<b>27,7%</b>
	No	% dentro de País de la encuesta	25,0%	28,0%
		% del total		15,4%
Total		% dentro de País de la encuesta	100,0%	100,0%
		% del total	61,5%	38,5%
19. ¿Han implementado proyectos de innovación que permita tener ventaja competitiva en el mercado?	Sí	% dentro de País de la encuesta	75,0%	92,0%
		% del total	<b>46,2%</b>	<b>35,4%</b>
	No	% dentro de País de la encuesta	25,0%	8,0%
		% del total		15,4%
Total		% dentro de País de la encuesta	100,0%	100,0%
		% del total	61,5%	38,5%

23. ¿Desarrolla planes de contingencia para la resolución de problemas en caso de decisiones fallidas?	Muy frecuentemente	% dentro de encuesta	País de la	15,0%	18,0%
		% del total		9,2%	6,9%
Frecuentemente		% dentro de encuesta	País de la	55,0%	46,0%
		% del total		33,8%	17,7%
Poco frecuente		% dentro de encuesta	País de la	25,0%	36,0%
		% del total		15,4%	13,8%
Nunca		% dentro de encuesta	País de la	5,0%	
		% del total		3,1%	
Total		% dentro de encuesta	País de la	100,0%	100,0%
		% del total		61,5%	38,5%

En los resultados de respuesta múltiple (Tabla 5) se aprecia que: las debilidades que obstaculizan la productividad de la empresa no están definidas, siendo estas muy variadas según el contexto en que se desenvuelve cada empresa; tampoco hay una respuesta concreta sobre la forma en que han incidido los estándares de calidad en la producción de la empresa; el factor de motivación que se utiliza por el buen desempeño de sus colaboradores en la empresa es el reconocimiento económico; en Ecuador, no se define la forma en que responden los colaboradores frente a las adversidades que se presentan en la empresa, pero, en Perú los encuestados manifiestan que los colaboradores asumen con responsabilidad el problema; en Ecuador, el tipo de evaluaciones de desempeño que se realiza a los empleados de la empresa es la denominada retroalimentación 360, componente que no está definido en Perú.

También, se ha identificado que: en Ecuador, la frecuencia con la que los jefes de cada área entregan reportes de actividades realizadas por cada empleado es mensual, en Perú esta frecuencia es muy variada; en Ecuador, al supervisar las actividades de un empleado, la actividad que los gerentes valoran más es el cumplimiento de metas, en Perú este componente no está definido; en Perú, las habilidades consideradas como más relevantes para el desempeño en los puestos de trabajo son las habilidades de planificación y la resolución de problemas, en Ecuador este componente no está definido; en Ecuador, las acciones con las que los gerentes demuestran su responsabilidad en la empresa es el cumplimiento de objetivos, en Perú este componente no

está definido; en Ecuador las oportunidades que la empresa le proporciona a los trabajadores para su desarrollo profesional tienden a ser las capacitaciones laborales, motivaciones y reconocimientos, en Perú la tendencia es similar pero incluye también las mejoras en los salarios.

En la Tabla 5 también se puede apreciar, según los resultados obtenidos, que: el factor que incide en el crecimiento económico de las empresas es la tasa de crecimiento; en Perú, los tipos de decisiones típicas que enfrentan los gerentes son las estratégicas, en Ecuador no se ha definido un tipo específico; los gerentes y jefes departamentales, para la toma de decisiones, priorizan la magnitud de los problemas antes de decidir; cuando los empleados ingresan a una empresa reciben capacitación inmediata; en Perú el medio de comunicación que se utiliza con mayor frecuencia en la empresa es el correo electrónico, en Ecuador también existe tendencia a usar la comunicación verbal como principal medio.

#### 4. Discusión

Uno de los grandes retos de los gerentes hoy en día, es que deben estar capacitados y preparados para afrontar los retos y tomar las mejores decisiones, que ayuden a incrementar la productividad y mejorar las organizaciones que están bajo su mando según lo afirman Ponce, et al., (2017), estos hallazgos se relacionan con los encuestados que ocupan el cargo de gerentes ya que poseen un alto nivel de estudios y preparación. De acuerdo a Falquez et., (2017) el objetivo primordial de los empresarios de las medianas empresas, es cumplir con los objetivos que se proponen ya sea a corto, mediano o largo plazo, con el fin de que la empresa siga creciendo y manteniéndose en el ámbito del negocio, estos criterios coinciden y se comparan con los resultados obtenidos en la investigación, ya que los encuestados planifican y supervisan el cumplimiento de sus objetivos tanto en Ecuador como en Perú.

Tabla 5.- Respuestas en porcentajes de los ítems de respuesta múltiple.

Ítem*	Opciones	Porcentajes	País de la encuesta	
			Ecuador	Perú
6.	¿Qué 6.a Instalaciones	Recuento	40	24
	debilidades	% dentro de País de la encuesta	27,0%	22,6%
	considera Ud. que			



obstaculizan la productividad de la empresa?	6.b Relación con los compañeros	% del total	15,7%	9,4%
		Recuento	16	24
		% dentro de País de la encuesta	10,8%	22,6%
	6.c Políticas que rigen a la empresa	% del total	6,3%	9,4%
		Recuento	20	13
		% dentro de País de la encuesta	13,5%	12,3%
	6.d Factores Económicos	% del total	7,9%	5,1%
		Recuento	48	36
		% dentro de País de la encuesta	32,4%	34,0%
	6.e Otra, Indique	% del total	18,9%	14,2%
Recuento		24	9	
% dentro de País de la encuesta		16,2%	8,5%	
Total	% del total	9,4%	3,5%	
	Recuento	148	106	
	% del total	58,3%	41,7%	
8. ¿Si responde (SI) en la pregunta 7, como cree Ud. que han incidido los estándares en la producción de la empresa?	8.a Calidad	Recuento	28	23
		% dentro de País de la encuesta	23,3%	21,3%
		% del total	12,3%	10,1%
	8.b Aumento de las utilidades	Recuento	8	19
		% dentro de País de la encuesta	6,7%	17,6%
		% del total	3,5%	8,3%
	8.c Aumento del nivel de producción	Recuento	20	15
		% dentro de País de la encuesta	16,7%	13,9%
		% del total	8,8%	6,6%
	8.d Incremento de las ventas	Recuento	24	28
		% dentro de País de la encuesta	20,0%	25,9%
		% del total	10,5%	12,3%
8.e Satisfacción del cliente	Recuento	40	23	
	% dentro de País de la encuesta	33,3%	21,3%	
	% del total	17,5%	10,1%	
Total	Recuento	120	108	
	% del total	52,6%	47,4%	
11.a Ascensos		Recuento	16	5

		% dentro de País de la encuesta	15,4%	7,4%
		% del total	9,3%	2,9%
	11.b Reconocimiento en público	Recuento	28	13
		% dentro de País de la encuesta	26,9%	19,1%
		% del total	16,3%	7,6%
	11.c Reconocimiento económico	Recuento	52	22
11. ¿Qué factores de motivación utiliza Ud. por el buen desempeño de sus colaboradores en la empresa?		% dentro de País de la encuesta	50,0%	32,4%
		% del total	30,2%	12,8%
	11.d Viajes	Recuento	0	9
		% dentro de País de la encuesta	0,0%	13,2%
		% del total	0,0%	5,2%
	11.e Premios	Recuento	4	9
		% dentro de País de la encuesta	3,8%	13,2%
		% del total	2,3%	5,2%
	11.f Otros, Indique	Recuento	4	10
		% dentro de País de la encuesta	3,8%	14,7%
		% del total	2,3%	5,8%
	Total	Recuento	104	68
		% del total	60,5%	39,5%
12. ¿Cómo responden los colaboradores frente a las adversidades que se presentan en la empresa?	12.a Proponen	Recuento	12	14
		% dentro de País de la encuesta	12,5%	16,7%
		% del total	6,7%	7,8%
	12.b Soluciones inmediatas	Recuento	32	19
		% dentro de País de la encuesta	33,3%	22,6%
		% del total	17,8%	10,6%
	12.c Acusan a otros	Recuento	0	5
		% dentro de País de la encuesta	0,0%	6,0%
		% del total	0,0%	2,8%
	12.d Evaden con excusas	Recuento	8	5
		% dentro de País de la encuesta	8,3%	6,0%
		% del total	4,4%	2,8%
		Recuento	36	32

12.e Asumen con el problema	responsabilidad el	País de la encuesta	37,5%	38,1%		
			% del total	20,0%	17,8%	
12.f Ejecutan acciones con diligencia		País de la encuesta	Recuento	8	9	
			% dentro de	8,3%	10,7%	
			% del total	4,4%	5,0%	
Total		País de la encuesta	Recuento	96	84	
			% del total	53,3%	46,7%	
13. ¿Qué tipo de evaluaciones de desempeño realiza a los empleados de la empresa?	13.a Retroalimentación Ud.	País de la encuesta	Recuento	48	28	
			% dentro de	52,2%	41,2%	
			% del total	30,0%	17,5%	
			13.b Autoevaluación	Recuento	8	9
				% dentro de	8,7%	13,2%
				% del total	5,0%	5,6%
	13.c Evaluación por competencia	Recuento	24	31		
		% dentro de	26,1%	45,6%		
		% del total	15,0%	19,4%		
	13.d No aplica	Recuento	12	0		
		% dentro de	13,0%	0,0%		
		% del total	7,5%	0,0%		
Total		País de la encuesta	Recuento	92	68	
			% del total	57,5%	42,5%	
14. ¿Con qué frecuencia los jefes de cada área le entregan reportes de actividades realizadas por cada empleado?	14.a Diariamente	País de la encuesta	Recuento	16	5	
			% dentro de	20,0%	10,0%	
			% del total	12,3%	3,8%	
			14.b Semanalmente	Recuento	4	19
				% dentro de	5,0%	38,0%
				% del total	3,1%	14,6%
	14.c Quincenalmente	Recuento	12	4		
		% dentro de	15,0%	8,0%		
		% del total	9,2%	3,1%		
	14.d Mensualmente		País de la encuesta	Recuento	48	14
				% dentro de	60,0%	28,0%

		% del total	36,9%	10,8%	
	14.e Nunca	Recuento	0	8	
		% dentro de País de la encuesta	0,0%	16,0%	
		% del total	0,0%	6,2%	
Total		Recuento	80	50	
		% del total	61,5%	38,5%	
15. ¿Como gerente el momento de supervisar las actividades de un empleado, que valora más?	15.a Distribución del tiempo	Recuento	16	9	
		% dentro de País de la encuesta	15,4%	10,3%	
		% del total	8,4%	4,7%	
	15.b Cumplimiento de metas	Recuento	48	30	
		% dentro de País de la encuesta	46,2%	34,5%	
		% del total	25,1%	15,7%	
	15.c Desempeño en función de competencias	Recuento	16	24	
		% dentro de País de la encuesta	15,4%	27,6%	
		% del total	8,4%	12,6%	
	15.d Optimización de recursos	Recuento	20	19	
		% dentro de País de la encuesta	19,2%	21,8%	
		% del total	10,5%	9,9%	
	15.e Otros	Recuento	4	5	
		% dentro de País de la encuesta	3,8%	5,7%	
		% del total	2,1%	2,6%	
Total		Recuento	104	87	
		% del total	54,5%	45,5%	
16. ¿Qué habilidades considera Ud. que son más relevantes para el desempeño en los puestos de trabajo?	16.a Pericia técnica	Recuento	24	4	
		% dentro de País de la encuesta	20,0%	5,2%	
		% del total	12,2%	2,0%	
	16.b Habilidades de influencias	Recuento	24	0	
		% dentro de País de la encuesta	20,0%	0,0%	
		% del total	12,2%	0,0%	
	16.c Habilidades de planificación	Recuento	32	36	
		% dentro de País de la encuesta	26,7%	46,8%	
		% del total	16,2%	18,3%	
			Recuento	40	37

	16.d Resolución de problemas	de	% dentro de encuesta	de País de la	33,3%	48,1%
			% del total		20,3%	18,8%
Total			Recuento		120	77
			% del total		60,9%	39,1%
17. ¿A través de qué acciones, demuestra Ud., su responsabilidad en la empresa?	17.a Cumplimiento de objetivos	de	Recuento	de País de la	48	27
			% dentro de encuesta		38,7%	30,3%
			% del total		22,5%	12,7%
	17.b Planifica las actividades de empresa	las	Recuento	de País de la	28	25
		la	% dentro de encuesta		22,6%	28,1%
			% del total		13,1%	11,7%
	17.c Seguimiento de actividades de subordinados	de los	Recuento	de País de la	12	9
			% dentro de encuesta		9,7%	10,1%
			% del total		5,6%	4,2%
	17.d Gestión eficiente de asignación de recursos	de	Recuento	de País de la	36	23
			% dentro de encuesta		29,0%	25,8%
			% del total		16,9%	10,8%
	17.e Otros		Recuento	de País de la	0	5
			% dentro de encuesta		0,0%	5,6%
			% del total		0,0%	2,3%
Total			Recuento		124	89
			% del total		58,2%	41,8%
18. ¿Cuáles son las oportunidades que la empresa le proporciona a Ud. para su desarrollo profesional?	18.a Capacitaciones laborales		Recuento	de País de la	44	22
			% dentro de encuesta		40,7%	32,4%
			% del total		25,0%	12,5%
	18.b Motivaciones y reconocimientos	y	Recuento	de País de la	44	19
			% dentro de encuesta		40,7%	27,9%
			% del total		25,0%	10,8%
	18.c Mejor salario		Recuento	de País de la	20	18
			% dentro de encuesta		18,5%	26,5%
			% del total		11,4%	10,2%
	18.d Ninguno		Recuento	de País de la	0	9
			% dentro de encuesta		0,0%	13,2%

		% del total	0,0%	5,1%
Total		Recuento	108	68
		% del total	61,4%	38,6%
20. ¿Cuál es el factor que incide en el crecimiento económico de la empresa?	20.a La tasa de crecimiento	Recuento	52	33
		% dentro de País de la encuesta	65,0%	61,1%
		% del total	38,8%	24,6%
	20.b Políticas salariales	Recuento	16	8
		% dentro de País de la encuesta	20,0%	14,8%
		% del total	11,9%	6,0%
	20.d El desempleo	Recuento	4	0
		% dentro de País de la encuesta	5,0%	0,0%
		% del total	3,0%	0,0%
	20.e Otros, señale	Recuento	8	13
		% dentro de País de la encuesta	10,0%	24,1%
		% del total	6,0%	9,7%
Total		Recuento	80	54
		% del total	59,7%	40,3%
21. ¿A qué tipos de decisiones Ud. se enfrenta como gerente?	21.a De rutina	Recuento	8	0
		% dentro de País de la encuesta	7,7%	0,0%
		% del total	4,5%	0,0%
	21.b De emergencia	Recuento	12	9
		% dentro de País de la encuesta	11,5%	12,5%
		% del total	6,8%	5,1%
	21.c Estratégicas	Recuento	28	36
		% dentro de País de la encuesta	26,9%	50,0%
		% del total	15,9%	20,5%
	21.d Operativas	Recuento	12	13
		% dentro de País de la encuesta	11,5%	18,1%
		% del total	6,8%	7,4%
21.e Todas las anteriores	Recuento	40	14	
	% dentro de País de la encuesta	38,5%	19,4%	
	% del total	22,7%	8,0%	
21.f Otra.		Recuento	4	0

		% dentro de País de la encuesta	3,8%	0,0%
		% del total	2,3%	0,0%
Total		Recuento	104	72
		% del total	59,1%	40,9%
22. ¿Con qué opción se identifica Ud. en la toma de decisiones?	22.a Piensa mucho antes de tomar una decisión.	Recuento	12	5
		% dentro de País de la encuesta	11,5%	7,8%
		% del total	7,1%	3,0%
	22.b Prioriza la magnitud de los problemas para decidir	Recuento	44	32
		% dentro de País de la encuesta	42,3%	50,0%
		% del total	26,2%	19,0%
	22.c Actúa por intuición	Recuento	8	0
		% dentro de País de la encuesta	7,7%	0,0%
		% del total	4,8%	0,0%
	22.d Toma decisiones de forma inmediata	Recuento	4	4
		% dentro de País de la encuesta	3,8%	6,3%
		% del total	2,4%	2,4%
	22.e Considera el criterio de otras personas, antes de tomar la decisión	Recuento	32	18
		% dentro de País de la encuesta	30,8%	28,1%
	% del total	19,0%	10,7%	
22.f Otra	Recuento	4	5	
	% dentro de País de la encuesta	3,8%	7,8%	
	% del total	2,4%	3,0%	
Total		Recuento	104	64
		% del total	61,9%	38,1%
24. ¿Cuándo ingresó Ud. en la empresa que tipo de inducción recibió, en lo referente a capacitación?	24.a Recibió capacitación inmediata	Recuento	40	22
		% dentro de País de la encuesta	50,0%	44,0%
		% del total	30,8%	16,9%
	24.b Se autocapacitan	Recuento	32	13
		% dentro de País de la encuesta	40,0%	26,0%
		% del total	24,6%	10,0%
	24.c Recibió capacitación de forma simultánea	Recuento	0	15
		% dentro de País de la encuesta	0,0%	30,0%
		% del total		

		% del total	0,0%	11,5%
24.d	Aprendió a desarrollar actividades sin previa capacitación	Recuento	12	4
		% dentro de País de la encuesta	15,0%	8,0%
		% del total	9,2%	3,1%
Total		Recuento	80	50
		% del total	61,5%	38,5%
25. ¿Qué medios de comunicación utiliza con mayor frecuencia en la empresa?	25.a Redes sociales	Recuento	28	13
		% dentro de País de la encuesta	35,0%	26,0%
		% del total	21,5%	10,0%
	25.b Correo electrónico	Recuento	36	50
		% dentro de País de la encuesta	45,0%	100,0%
		% del total	27,7%	38,5%
	25.c Comunicación escrita	Recuento	16	0
		% dentro de País de la encuesta	20,0%	0,0%
		% del total	12,3%	0,0%
	25.d Comunicación verbal	Recuento	40	14
		% dentro de País de la encuesta	50,0%	28,0%
		% del total	30,8%	10,8%
	25.e Otros, especifique	Recuento	0	5
		% dentro de País de la encuesta	0,0%	10,0%
		% del total	0,0%	3,8%
Total		Recuento	80	50
		% del total	61,5%	38,5%

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.

\*. Grupo de dicotomía tabulado en el valor 1.

Un principal hallazgo indica que los empleados con experiencia incrementan la productividad en las medianas empresas, y guarda estrecha afinidad con el estudio de Cassab y Mayorga (2018) afirman que al transcurso del tiempo los colaboradores de las organizaciones, obtienen mayor experiencia en sus puestos de trabajo, a través de las diferentes actividades que realizan en cada área y es una muy buena ventaja para cada empleado, ya que puede aprovechar para mejorar su rendimiento, ofrecer un buen servicio a los clientes y organizar mejor el tiempo,

Entre los distintos apartados científicos que tienen relación con los modelos gerenciales de las medianas empresas, identifican que la solución de problemas según García y Rodríguez



(2015), se debe centrar en formar relaciones interpersonales y reconocimientos económicos, con sus grupos de interés como sus socios, clientes, proveedores, centrando esfuerzos en fomentar un clima de aprendizaje, para detectar posibles falencias y brindar optimas soluciones que persigan un beneficio común.

Las buenas estrategias que se utilizan para competir con las demás empresas, son establecidas por la gerencia, utilizando cada una de sus habilidades para realizar cambios positivos, ya que las estrategias son indispensables para dirigir una organización hacia el futuro, de esta manera será fácil diseñar la planificación estratégica que es la guía para el logro de las metas y para mantenerse en competencia en el mercado con las demás empresas, estas afirmaciones de Leyva et al, (2018), se contrastan en parte con los resultados obtenidos, ya que en Ecuador no se está bien definido este criterio; sin embargo en Perú los tipos de decisiones que utilizan son estratégicas. Se comprobó la hipótesis planteada, ya que los modelos gerenciales del entorno mundial se adaptan e incluyen otros modelos particulares, que guardan estrecha similitud en las medianas empresas tanto de Ecuador como en Perú.

## Conclusiones

Los modelos gerenciales en las medianas empresas de Ecuador y Perú, constituyeron un tema poco estudiado, debido a que la mayoría de los modelos de gestión son teorizados por otros países, y en Latinoamérica no se dispone de un referente singular de propias prácticas gerenciales; esto indujo a comparar los modelos clásicos con los propuestos en esta investigación, que generaron elementos adicionales y características similares entre ambos países. Los resultados obtenidos indican que los gerentes actuales deben contar un nivel de estudios superiores, y que los años de actividad empresarial oscilan entre los 8 y 11 años; además, se planifican y supervisan los objetivos institucionales, el grado de experiencia de los empleados aumenta y eleva los estándares de calidad y productividad, debido a la constante motivación dentro de las organizaciones.

Los factores vitales de implementación de innovación promueven ventajas competitivas significativas en el mercado, además de la constante gestión de planes de contingencia para la solución inmediata de problemas en Ecuador y, seguido, por Perú. La entrega de reportes de

actividades está muy definida de forma mensual en el sector empresarial ecuatoriano, no obstante, en Perú es un tanto variado. El cumplimiento de objetivos y metas es un agregador de valor de los gerentes ecuatorianos, en Perú no está definido; la capacitación laboral es común en ambos lugares; en el análisis investigativo la toma de decisiones estratégicas es gestionada por los gerentes peruanos, no así por los de Ecuador.

La originalidad de este estudio radica en el enfoque a las medianas empresas, con el propósito de disponer de un modelo gerencial propio de América Latina, y que sirva de referente a nivel de los demás países.

## Referencias

- Arce Brenes, J., Méndez Arias, A., & Villegas Sánchez, E. (2017). Desarrollo de un sistema integrado de gestión para micro, pequeñas y medianas empresas a partir de la norma inte 01-01-09:2013. *TEC Empresarial*, 11(2), 17-26. Obtenido de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/tec/v11n2/1659-3359-tec-11-02-00017.pdf>
- Berlanga, V., Rubio Hurtado, M. J., & Vilà Baños, R. (2013). Cómo aplicar árboles de decisión en SPSS. *REIRE. Revista d'Innovació i Recerca En Educació*, 6(1), 65-79. Retrieved from <http://hdl.handle.net/2445/43762>
- Cassab Martínez, P. M., & Mayorga Beltrán, D. Y. (2018). Habilidades gerenciales en mujeres comerciantes cabeza de hogar y economía familiar. *EAN* (84), 153-166. doi:DOI: 10.21158/01208160.n84.2018.1922
- Díaz Dumont, J. R., Nuñez Lira, L. A., & Cáceres Limaco, K. V. (2018). Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional. *Fides Et Ratio*, 16, 169-197. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/pdf/rfer/v16n16/v16n16\\_a10.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/rfer/v16n16/v16n16_a10.pdf)
- Falquez Arce, C., Silva Guerrero, B., & Rojas Herrera, V. (2017). La inversión en publicidad y su efecto en las medianas empresas de Guayaquil. *Retos*, 7(14). Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5045/504553252011/504553252011.pdf>
- Flores Marin , M., & Varoni, G. (2016). Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI. *ELSEVIER*, 7(16), 113-124. doi:DOI: 10.1016/j.sumneg.2016.02.005
- Franco, A., & Urbano, D. (2016). Determinants of the dynamism of small and medium enterprises in Colombia. *Ciencias Sociales*, 110-125.
- García Payaes, F., Boom Cárcamo, E., & Molina Romero, S. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector Palmicultor en el departamento del Cesar-Colombia. *Visión del*

Futuro, 21(2). Obtenido de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082017000200001](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082017000200001)

García, M., & Rodríguez, M. A. (Abril de 2015). Evaluación de las prácticas gerenciales. Revista Científica de Ciencias Gerenciales, 10(30), 142-162. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78238677009.pdf>

Gómez G., M., Danglot B., C., & Vega F., L. (2013). Cómo seleccionar una prueba estadística (Primera de dos partes). Revista Mexicana de Pediatría, 80(1), 30-34.

Hu, W., & Shi. (2016). HRM estratégica y el aprendizaje organizacional en el sector privado de China durante la segunda pionera. Revista Internacional de Gestión de Recursos Humanos, 1813-1832.

Leyva Carreras, A. B., Cavazos Arroyo, J., & Espejel Blanco, 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). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6566319>

Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J., & Zapata, Á. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. Estudios Gerenciales, 30(132), 301-313. doi:DOI: 10.1016/j.estger.2014.01.017

Ortiz, W., Rojas, R., & Uribe, P. (2010). Efectos de la gestión organizacional en la rentabilidad en pymes: evidencias empíricas y algunas consideraciones teóricas. EAN , 88-109.

Ponce Espinoza, G., Espinoza, D. L., Ríos Zaruma, J., & Tapia C, K. G. (2017). Capacidades organizacionales generadoras de valor: análisis del sector industrial. RETOS, 7(13). Obtenido de <http://www.redalyc.org/jatsRepo/5045/504551272010/504551272010.pdf>

Reginato , L., Cornacchione , E., & Nuñez Palomino , M. (2016). Rediseñando la alta administración de la empresa: revolución del equipo y preparación para controles gerenciales. ELSEVIER, 6(13), 42-51. doi:DOI: 10.1016/j.sumneg.2015.08.004

Saldariaga Rios . (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. Estudios gerenciales, 1-8 .

Sánchez , V., & Llorens , M. (2016). La incidencia de los entornos regionales sobre las restricciones financieras en pequeñas y medianas empresas. Trimestre económico, 37-60.

Segredo Pérez, A. M., García Millan , A. J., López Puig , P., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. Horizonte Sanitario, 28-37. doi:DOI: 10.19136/hs.v16i1.1256

Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtuales: un camino a la excelencia. Estudios Gerenciales, 33(143), 208-216. doi:DOI: 10.1016/j.estger.2017.03.004