

# Modelo gerencial orientado a la innovación en las MiPymes de Boyacá - Colombia

## *Innovation-oriented management model for MSMEs in Boyacá - Colombia*

<sup>a</sup>. Cindy Paola Mantilla-Rivera, <sup>b</sup>Yasser de Jesús Muriel-Perea, <sup>c\*</sup> Hugo Fernando Castro-Silva

 <sup>a</sup>. Magister en administración, cindy.rivera01@uptc.edu.co, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Tunja, Colombia

 <sup>b</sup>. Doctor en educación, yasserdejesus.muriel@unir.net, Fundación Universitaria Internacional de La Rioja, La Rioja, España

 <sup>c</sup>. Doctor en gerencia de proyectos, hugofermando.castro@uptc.edu.co., Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Tunja, Colombia.

**Recibido:** Mayo 27 de 2021 **Aceptado:** Agosto 29 de 2021

**Forma de citar:** C.P. Mantilla-Rivera, Y.de Jesús Muriel-Perea, H.F. Castro-Silva, "Modelo gerencial orientado a la innovación en las MiPymes de Boyacá - Colombia." *Mundo Fesc*, vol 11, no. S6 pp. 269-285, 2021.

### Resumen

---

Las empresas deben adaptarse constantemente a cambios en los entornos sociales, económicos, tecnológicos y a cambios en el comportamiento de los clientes. La dirección MiPymes cuentan con características especiales que hacen que estos cambios tengan efectos importantes en su desempeño. La implantación de una cultura innovadora basada en la creación de estrategias diferenciadoras permite a las MiPymes asumir los retos de enfrentar tales cambios propendiendo por su supervivencia a largo plazo con mejores indicadores de desempeño organizacional. La dirección de las MiPymes a menudo no está alineada con prácticas que faciliten la innovación organizacional, sino que mantiene la cultura de la urgencia basada en una improvisada intuición que no agrega valor y no favorece un ambiente propicio para generar cultura innovadora en la organización. El objetivo de esta investigación es diseñar un modelo gerencial orientado a la innovación que permita incrementar la competitividad de las MiPymes en el departamento de Boyacá. Esta investigación se enmarca en un enfoque metodológico mixto. La metodología de la investigación incluye tres fases: 1) diagnóstico de las prácticas gerenciales enfocadas a la innovación, 2) diseño de un modelo gerencial orientado a la innovación basado en los resultados del diagnóstico, y 3) validación del modelo gerencial propuesto. Se utilizó el muestreo por conveniencia, técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio, con un tamaño de muestra de cuatro MiPymes. El análisis de hallazgos teóricos y empíricos de investigación permitió diseñar un modelo de gerencia orientado a favorecer la cultura innovadora en MiPymes. El modelo gerencial propuesto tiene cinco componentes principales como son: 1) cultura, 2) gerencia, 3) capacidades, 4) estrategia organizacional, y 5) proceso de cambio. Cada componente del modelo cuenta con indicadores e hitos que favorecen el seguimiento en el proceso de implantación de una cultura de innovación en las MiPymes participantes en el estudio.

**Palabras clave:** Innovación, modelo de innovación, modelo gerencial, MiPymes.

---

**Autor para correspondencia:**

\*Correo electrónico: Hugofermando.castro@uptc.edu.co



## Asbtract

---

Companies must constantly adapt to changes in the social, economic and technological environments and to changes in customer behavior. MSME management has special characteristics that make these changes have important effects on its performance. The implementation of an innovative culture based on the creation of differentiating strategies allows MSMEs to take on the challenges of facing such changes, aiming at their long-term survival with better organizational performance indicators. The management of MSMEs is often not aligned with practices that facilitate organizational innovation, but rather maintains a culture of urgency based on improvised intuition that does not add value and does not favor an environment conducive to generating an innovative culture in the organization. The objective of this research is to design an innovation-oriented management model to increase the competitiveness of MSMEs in the department of Boyacá. This research is framed within a mixed methodological approach. The research methodology includes three phases: 1) diagnosis of management practices focused on innovation, 2) design of an innovation-oriented management model based on the results of the diagnosis, and 3) validation of the proposed management model. Convenience sampling, a non-probabilistic and non-random sampling technique was used, with a sample size of four MSMEs. The analysis of theoretical and empirical findings of the research allowed the design of a management model oriented to favor innovative culture in MSMEs. The proposed management model has five main components: 1) culture, 2) management, 3) capabilities, 4) organizational strategy, and 5) change process. Each component of the model has indicators and milestones that favor follow-up in the process of implementing a culture of innovation in the MSMEs participating in the study.

**Keywords:** Innovation, innovation model, management model, MSMEs.

## Introducción

Empresas del sector Micro, Pequeña y Mediana empresa (MiPymes) según [1] responden a distintas particularidades en la manera de gerenciar sus empresas entre las cuales se encuentran: depender de una junta directiva para tomar el rumbo de la empresa, ser gerente y propietario a la vez, así como seguir directrices de dueños con nulos o bajos conocimientos sobre modelos gerenciales acompañadas de un rasgo común y es el no empoderar a los colaboradores queriendo los gerentes hacer cada una de las actividades solos. Según Ministerio de Comercio, Industria y Turismo MINCIT [2] las MiPymes representan en el panorama Nacional Colombiano 99,6 de los establecimientos aproximadamente el 79.1% del empleo, aportando el 40% al PIB con más de 650.000 empresarios cotizando en el sistema de seguridad social, siendo uno de los principales agentes de reactivación económica.

Así mismo, [3] argumenta que parte importante de los problemas de la pequeña

y mediana empresa provienen de su estilo gerencial ya que comportamientos, tradiciones, pensamientos del gerente se imprimen en un modo de acción y actitudes de la empresa y su personal, también en [4] se menciona que los gerentes de hoy se enfrentan a nuevas realidades que inducen a plantearse nuevas prioridades como lo son la incertidumbre, la volatilidad, complejidad. Colombia ocupa el puesto número 63 en innovación con un puntaje global de (33.8%), después de Chile (37,8%), Costa Rica (35,7%), México (35.3%), Uruguay (34.2%) Departamento Nacional de Planeación (DNP) [5] así, uno de los desafíos de acuerdo al informe de competitividad será la integración de la tecnología y el desarrollo de habilidades gerenciales, para la adopción de estrategias y procesos orientados a la creación de valor por medio de la gestión en innovación [6], pues solo el 22,2% de las empresas innovan, factores estrechamente relacionados con la obsolescencia tecnológica y las bajas capacidades gerenciales Consejo Privado de Competitividad [7].

Como referente se puede tomar a Suiza, país

que ocupa el primer lugar en el índice de innovación y con mejor desempeño (68,4%) entre 126 economías seguido de países bajos (63,3%) y Suecia (63,1%) según el (DNP) [5]. Por otra parte, países como China y Estados Unidos trabajan constantemente en el desarrollo de nuevas capacidades gerenciales que les permitan generar oportunidades para la innovación, dando lugar a cadenas de valor que incluyan la generación, desarrollo e implementación de ideas que procuren oportunidades de innovación para las organizaciones Comisión Económica para América Latina y el Caribe [8].

Por otra parte, según Comisión Regional de Competitividad de Boyacá (CRC) [9] existen brechas frente a la falta de capacidades para transformar y modernizar los modelos de negocio, estas brechas están asociadas al temor y resistencia de los empresarios al cambio, al riesgo operacional y financiero, así como el desconocimiento de recursos para la generación de innovación. Menciona [10]: “los gerentes tienen presente la necesidad de innovación, pero no actúan conforme a ello, provocando que las nuevas ideas generadas se desvanezcan al dirigir sus negocios como antes y desconociendo sus beneficios”.

De esta manera se tiene como desafío institucionalizar la innovación, un proceso que debe ser liderado desde los más altos niveles de la empresa y convertirse en un esfuerzo sistémico que involucra a todos los miembros de la organización, los cuales deben estar inmersos en una cultura que la favorezca de manera orgánica [11]. Entre las debilidades más evidentes se pueden encontrar: la resistencia por parte de los gerentes a la gestión del cambio e innovación adaptados a una cultura organizacional [12], en segundo lugar, la baja disposición de la alta gerencia para suministrar información e investigar el mercado lo cual puede retardar los avances frente a la adopción de un modelo gerencial eficaz y efectivo y

por último la inexistencia de una cultura organizacional que por ende se resiste al cambio [13].

El Departamento Nacional de Planeación [14] menciona que las empresas en Colombia adolecen de varios síntomas que no les permiten ser sostenibles en el tiempo; entre ellos, se encuentran el bajo nivel de innovación, la baja utilización de nuevas y mejores tecnologías, así como la mala calidad gerencial; síntomas que van arraigados como lo menciona el Consejo Privado de Competitividad (CPC) [15] a que en Colombia el 76.5% de las empresas carece de procesos y resultados de innovación, el 19,3% son innovadoras en los mercados locales, el 3.8% son potencialmente innovadoras y un 0.1% son innovadoras. Cifras que representan retos actuales para las empresas de la región frente a la generación de mecanismos, que permitan identificar áreas de mejora y nuevas oportunidades que presionen el desarrollo de capacidades internas en materia de gestión gerencial.

Explicar comportamientos, modelos, estilos de los directivos empresariales compromete un aspecto muy importante como lo es el contexto cultural al cual pertenecen; menciona el Plan Regional de Competitividad para Boyacá (PRC) [16] que Boyacá cuenta con una muy baja cultura empresarial y aspectos como el tradicionalismo y la aversión al riesgo han sido factores que han retrasado el desarrollo de la economía, generando consecuencias como lo son la baja capacidad autogestionaria de los boyacenses, una tasa de informalidad en el empleo del 55% así como una alta dependencia del estado.

Para el año 2020, según el Índice Departamental de Innovación para Colombia (IDIC) [17] el departamento de Boyacá ocupa el puesto número 10 de 31 departamentos a nivel nacional en términos del Índice

Departamental de Innovación, reflejando un desempeño medio en innovación, el cual según su informe va alineado a los niveles bajos en producción creativa, gestión del conocimiento, tecnología y sofisticación del mercado que da paso a una problemática existente en competitividad. Vale la pena destacar la alta tasa de mortalidad que presentan las MiPymes en Boyacá según la Cámara de Comercio de Tunja (CCT) [18] son superiores al 70% ubicando al departamento de Boyacá como una zona con alto fracaso empresarial y afirmando que dentro de los cinco años de vida las iniciativas no sobreviven.

Sin embargo es de destacar y como lo menciona el Ministerio de Trabajo [19] “el 90% del aparato empresarial está compuesto por pequeñas y medianas empresas, convirtiéndose en promotoras del desarrollo de la economía”. Según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (WIPO) [20] las empresas innovadoras en sentido estricto, son principalmente empresas grandes de más de 200 trabajadores, las no innovadoras se concentran en las medianas y pequeñas empresas, estas relaciones son importantes en la medida que se correlacionan con esas capacidades gerenciales que permiten tanto el proceso de innovación como el de crecimiento. En este sentido, se considera pertinente establecer un modelo gerencial en las MiPymes, orientado a la innovación ante la baja dinámica empresarial y escasa implementación de actividades de innovación realizadas en esas empresas [21].

Por su parte para [22] las MiPymes demandan nuevos retos frente a los acelerados cambios que se están produciendo en todos los ámbitos, lo que implica una necesidad imperiosa de diseñar modelos gerenciales que marquen la diferencia; es importante mencionar que los modelos son herramientas de gestión que facilitan el entendimiento y

comprensión de la organización enmarcando todas sus áreas [23]. Mencionan [24]: “se debe desarrollar un esfuerzo en términos de innovación e incentivar en la alta gerencia la creatividad y dinámica empresarial”, en ese sentido, la gerencia actúa como un gran orquestador de talento para la generación de valor dentro de la organización.

Así mismo [25] sugieren que la gerencia debe estar orientada al poder de la creatividad e innovación caracterizadas por un fuerte liderazgo dirigido a administrar personas ingeniosas y el logro de organizaciones competitivas en los desafiantes mercados mundiales. Por su parte, mencionan [26] que “los modelos gerenciales orientados a la innovación deben ser flexibles y contribuir a la creación de valor convirtiéndose en fuentes para la generación de ventajas competitivas”. En este ámbito, la gerencia debe estar preparada para sustentar cambios, así como contar con un equipo directivo dinámico que permita por medio de sus acciones, lograr objetivos y metas dando paso a la competitividad empresarial [27].

La gerencia tendrá claro que para alcanzar niveles altos de competitividad, el estilo de liderar personas y gerenciar procesos será determinante para conservar un ambiente de creatividad e innovación como eje central del logro del posicionamiento y una exitosa gestión de marca; Según [28]: “la gerencia moderna enfrenta nuevos retos y entornos competitivos, los cuales obligan a que las empresas diseñen nuevos modelos gerenciales que marquen un factor diferenciador y promuevan mejores prácticas en el surgimiento de procesos sostenibles basados en la innovación”.

Menciona la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) [29] que la innovación es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio) de un nuevo método de

comercialización o método organizativo en las prácticas internas de la empresa o las relaciones exteriores. De tal manera las capacidades de gestión pueden influir de manera positiva o negativa en la capacidad que tiene la empresa para emprender la innovación; prácticas y capacidades de gestión pueden afectar potencialmente el desempeño de la innovación.

Los modelos gerenciales son guías de la administración de una empresa en el cual es vital cada una de las decisiones acciones que se toman para el logro de los objetivos, y propósitos de la organización [26]. Por otro lado menciona [30] que los modelos gerenciales “son estrategias de gestión organizacional que se utilizan en el desarrollo del sistema y en la dirección así como en cada uno de sus procesos” por lo cual, la innovación debe ser un eje transversal que sustente la capacidad creativa de la abstracción del modelo gerencial orientándose a la visualización, evaluación, planeación, comunicación e implementación del mismo. Los modelos gerenciales, son abordados en la literatura desde estudios cualitativos y cuantitativos [31]. Estos estudios tanto cualitativos como cuantitativos permiten confirmar que los gerentes o líderes pueden mejorar la eficiencia de innovación en las empresas

[32].

La búsqueda bibliográfica se realizó de forma general tomando el término de modelos gerenciales, innovación, gestión de innovación y MSMEs. Estos términos se asociaron a las palabras clave identificadas para lograr un análisis más detallado. ((*models OR management OR "management techniques"*) AND (*managers OR administration OR authority OR executive OR directors OR employers*) AND (*"innovation" OR "management innovation" OR "management models" OR organizational*) AND (*"SMEs"*)).

Esta fórmula se aplicó a un marco temporal de 5 años (2016-2020) en la base de datos *Web of Science*, con este ejercicio se obtuvieron unos resultados de 5.556 los cuales se inician a limitar por año desde el 2016 hasta 2020 arrojando 704 documentos posteriormente se reduce por categorías en las área en *management y business* para generar nuevamente resultados, arrojando 479 se realiza la selección de artículos en Excel para su posterior lectura del abstract y artículos, igualmente el número de países con mayores estudios respecto al tema se ilustran en la figura 1.



Figura 1. Número de países con mayores estudios sobre modelos gerenciales, gestión de innovación, gerencia en pymes.

La figura 1, resalta como los seis países con mayores publicaciones en temas relacionados con modelos gerenciales en el campo de la innovación y la gerencia de pymes a Inglaterra, España, Italia, Malasia y Estados Unidos. Al analizar la dinámica del interés en la comunidad académica por estas mismas temáticas, como se ilustra en la Figura 2, el número de publicaciones se ha venido incrementado durante el lapso de análisis (2016 a 2020).

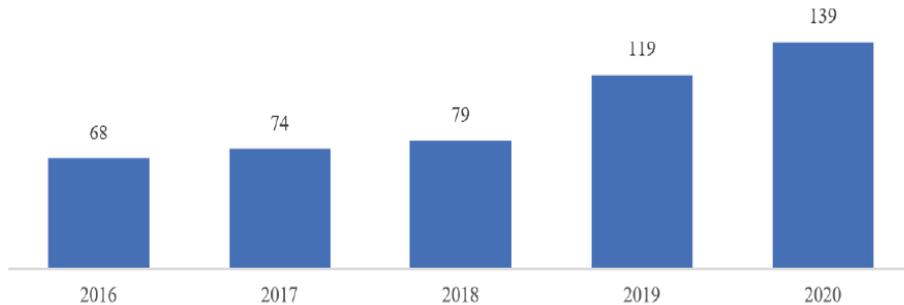


Figura 2. Comportamiento de las publicaciones por años

## Materiales y métodos

Con el propósito de cumplir los objetivos de la investigación se utiliza el enfoque mixto debido a que implica la recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos los cuales se emplearon en estudio a través de la revisión bibliográfica la realización de entrevistas y encuestas [33], se desarrollaron tres fases de investigación: 1) Diagnosticar la situación actual de los modelos de actuación gerencial a empresas del sector MiPymes del departamento de Boyacá, 2) Construir el modelo gerencial para promover la innovación en las empresas MiPymes del Departamento de Boyacá y 3) validación del modelo de actuación gerencial.

Se utilizó el muestreo por conveniencia, técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio basados en el acceso a las empresas, disponibilidad de las personas en un intervalo de tiempo dado. Para lo cual se definió una muestra compuesta por cuatro empresas entre micro, pequeña y mediana empresa del Departamento de Boyacá. Para el procesamiento y análisis de información se utilizaron matrices y técnicas estadísticas de carácter descriptivo.

El diseño metodológico se basó en los trabajos de [34]. Como se presenta en la tabla I, el sistema de variables operacionales define cada una de las variables relacionadas a modelos gerenciales, gerencia de innovación, innovación, capacidades innovadoras, desempeño de la empresa, en función de sus dimensiones, indicadores los cuales se analizaron con sus respectivos soportes teóricos, de acuerdo con los diferentes postulados que se han escrito frente a la temática.

Tabla I. Variables consideradas en el diseño del modelo gerencial orientado a la innovación.

Variable	Definición	Dimensión	Indicador	Pregunta
Modelos gerenciales	Menciona [30] que los modelos gerenciales “son estrategias de gestión organizacional que se utilizan en el desarrollo del sistema y en la dirección así como en cada uno de sus procesos” por lo cual, la innovación debe ser un eje transversal que sustente la capacidad creativa de la abstracción del modelo gerencial orientándose a la visualización, evaluación, planeación, comunicación e implementación del mismo	Diagnóstico de un modelo gerencial	Tipos de modelos gerenciales, planificación estratégica, gestión administrativa	¿Qué modelos gerenciales se aplican en la gestión dentro de la empresa?
Gerencia de innovación	Menciona [34] que el objetivo de la gerencia en la innovación es potencia y organizar la capacidad innovadora de una organización y con ello asegurar su futuro como desarrollo; desde la gerencia se constituye un proceso integrador en el cual las personas canalizan y gestionan el esfuerzo de la empresa hacia el cumplimiento tanto de objetivos como metas.	Cultura de la Innovación, Estructura de relacionamiento con el entorno	Generación de ideas creativas, disponibilidad de recursos económicos para la innovación, aptitud de los colaboradores	¿Promueve activamente la participación de los empleados para que aporten ideas innovadoras de mejoramiento? ¿Promueve la cultura de innovación que permite la creación de valor al interior de la organización?
Innovación	Innovación es la generación, aceptación e implementación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios [35]. La innovación vista como una nueva forma de hacer las cosas generando cambios positivos para los clientes y sus empresas[36].	Actividad innovadora	Liderazgo de los directivos para el logro de los cambios innovadores	¿Se preocupan por fabricar productos y servicios innovadores que lo diferencien de sus competidores?
Capacidades innovadoras	Son la combinación de los recursos de una empresa en el cual se desprende la eficacia del proceso de innovación, comprensión de tecnologías modernas y la generación de novedades [37].	Aprendizaje organizacional	Comportamiento innovador, énfasis directivo en innovación, gestión del conocimiento	¿Promueve la cultura de innovación que permite la creación de valor al interior de la organización? ¿Existen practicas gerenciales fuertemente afianzadas en valores en el desarrollo de las personas?
Desempeño de la empresa	Se basa en un sistema de medición de desempeño de la empresa de tal forma que se tengan claros los signos vitales de salud de la organización y de sus procesos [38].	Medición desempeño	Ventas, satisfacción de los clientes, imagen, productividad, gestión del conocimiento, monitoreo externo	¿El comportamiento de las ventas ha sido bueno? ¿La empresa ha logrado una buena satisfacción y lealtad de los clientes?

## Resultados y discusión

En este apartado se presentan los principales hallazgos de acuerdo con base teórica como los hallazgos del diagnóstico con base en la encuesta realizada a cada empresa participante en este estudio. Los hallazgos teóricos con base en cada componente del modelo referente a cultura, capacidades, gerencia, estrategia organizacional y proceso de cambio se detallan en

la Tabla II.

**Tabla II.** Hallazgos de base teórica como fundamento del modelo de gerencia orientado a la innovación.

Hallazgo base teórica	Componente del modelo
Los resultados del modelo depende de la cultura en el sentido de que las organizaciones que son muy restrictivas a la innovación requieren un proceso de cambio que se encuentre alineado a la cultura adoptado desde la gerencia promoviendo una cultura de mejora continua con innovación incremental [37].	Cultura
Los gerentes de las empresas deben gestionar y dirigir las capacidades de innovación plasmado en las habilidades para perfeccionar y desarrollar las destrezas que facilitan el conocimiento existente y la combinación con el conocimiento obtenido [37]	Capacidades
La gerencia debe pensar en un proceso de siembra y recolecta en un largo y mediano plazo en el cual llevar a cabo el proceso requiere de una mentalidad, conocimiento y voluntad frente a lo que se quiere realizar [37]	Gerencia
La innovación no alineada con la estrategia organizacional no es útil dentro de la organización[37]	Estrategia organizacional
El proceso de cambio permite mejorar y plantear nuevos tipos de organizaciones y ser agentes de cambio[37]	Proceso de cambio

La Tabla III, permite evidenciar y analizar los hallazgos del diagnóstico con base en los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, los cuales se articulan con los componentes de cultura, capacidades, gerencia, estrategia organizacional y proceso de cambio, descritos desde una óptica gerencial.

**Tabla III.** Hallazgos del diagnóstico como fundamento del modelo de gerencia orientado a la innovación.

Hallazgos diagnóstico	Componente
Las empresas no tienen una fuerte cultura adoptada a la aceptación del riesgo como al placer en el trabajo lo cual se relaciona negativamente con un rendimiento innovador. Por tal razón se resalta la importancia de crear una cultura en cada una de las empresas para su gestión y definir el carácter de cada empresa.	Cultura
Las empresas frente al desconocimiento y bajo nivel de importancia frente al componente relacionado con capacidades de innovación, por lo cual realizar una configuración organizacional y fomentar ambientes propicios para el desarrollo de las innovaciones dentro de cada una de las empresas se convierte en un eje fundamental.	Capacidades
Los gerentes en su mayoría no reconocen, como tampoco conocen sus estilos de dirección ocasionado por aspectos como la débil formación en innovación empresarial convirtiéndose así en un obstáculo para innovar y coartando la expresión y creatividad de los colaboradores.	Gerencia
Las encuestas revelaron la baja flexibilidad y claridad en la planeación estratégica de las empresas lo cual puede llegar a ocasionar la disminución del desarrollo de productos como la introducción de nuevos aprendizajes.	Estrategia organizacional
Desde la gerencia el proceso de cambio el cual debe ser asumido y comprendido por todas las personas es visto como una amenaza.	Proceso de cambio

Con los resultados obtenidos gracias a la aplicación de los instrumentos de recolección de información se obtuvo la matriz DOFA para las MiPymes participantes en el estudio, tal como se presenta en la tabla IV. En la matriz DOFA se recogen las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas comunes a las MiPymes, es de resaltar que en general no se cuenta con una cultura innovadora en estas organizaciones lo que genera que sus productos y servicios no cuenten con elementos de diferenciación importante.

Como fortaleza a resaltar tiene que ver con la relación directa con los clientes lo cual genera fidelización y buena imagen corporativa. Una amenaza importante para estas organizaciones se encuentra en el entorno económico caracterizado por altos niveles de inflación que afecta los márgenes de rentabilidad debido al aumento de los precios de insumos y materias primas.

Las MiPymes no cuentan con facilidades en el sistema financiero para apalancar sus iniciativas de innovación y el sector gubernamental no se caracteriza por el apoyo a este tipo de organizaciones.

Tabla IV. Matriz DOFA para las MiPymes de Boyacá participantes en la investigación.

Fortalezas	Debilidades
Empleados competentes y capacitados. Prácticas gerenciales fuertemente afianzadas en valores y en el desarrollo de las personas. Relación directa con los clientes. Enfoque de mejoramiento en el proceso de producción. Buena imagen corporativa.	Baja diferenciación de productos. Dificultad de acceso al sistema financiero para aplacar las iniciativas de innovación. Bajos niveles de promoción en el desarrollo, evaluación y ejecución de proyectos de innovación. Pocos conocimientos sobre el proceso de innovación. Bajo desarrollo de actividades que ayuden a moldear el comportamiento organizacional. Bajos niveles de creatividad institucional. Bajos niveles de creación de estrategias comerciales.
Amenazas	Oportunidades
Entrada de nuevos competidores. Cambios en los hábitos de los consumidores. Pocos incentivos y apoyo financiero en la región por parte de entes gubernamentales. Alto nivel de competencia en el sector. Competencia de precios regionalizada. Incremento de los precios de insumos y materiales.	Nuevos canales de ventas. Creación de experiencias innovadoras. Creación de productos más competitivos. Ambiente que promueve la cultura innovadora. Captación de clientes a través de medios digitales.

Con los referentes teóricos referidos en la tabla I, se aplicó un instrumento con el objetivo de identificar el perfil innovador de las organizaciones dentro de las categorías de innovadora, equilibrada o imitadora según cuente un nivel de madurez en los procesos de innovación. Basados en los referentes teóricos de la tabla I, este perfil innovador depende de cuatro factores: 1) capacidades de innovación, 2) estilo de dirección, 3) desempeño de la empresa, y 4) desempeño innovador. Los resultados obtenidos para cada uno de estos cuatro factores y sus indicadores se presentan en la Tabla V.

Tabla V. Identificación del perfil innovador de la MiPymes participantes en el estudio.

Capacidades para la innovación	Promedio	Desempeño de la empresa	Promedio
Capital humano	3,88	Rentabilidad	4,00
Capital financiero	2,75	Ventas	4,00
Capital relacional	3,38	Imagen	4,25
Participación empleados	3,50	Satisfacción/lealtad clientes	4,00
Comportamiento innovador	3,25	Productividad	3,50
Énfasis directivo en innovación	3,25	Total desempeño de la empresa	3,95
Gestión del conocimiento	3,25	Desempeño innovador	Promedio
Monitoreo externo	3,75	Producto	3,50
Procesos internos	3,13	Proceso	3,50
<b>Total de capacidades para la innovación</b>	<b>3,35</b>	<b>Mercadotecnia (comercial)</b>	<b>3,50</b>
<b>Estilo de dirección</b>	<b>Promedio</b>	<b>Organización</b>	<b>3,25</b>
Paternalista	2,50	Total desempeño innovador	3,45
Implementador	3,25	Perfil innovador	Promedio
Creativo	2,50	Innovadora	45%
Autocrático	2,75	Imitadora	56%
<b>Total estilo de dirección</b>	<b>2,75</b>	<b>Empresa predominantemente:</b>	<b>Imitadora</b>

De acuerdo con los resultados que se presentan en la tabla V, las capacidades de innovación mejor valoradas en las MiPymes corresponden al capital humano, al monitoreo del ambiente externo y la participación de los empleados, y las de menor valoración corresponden al capital financiero para apalancar las iniciativas de innovación, el énfasis directivo hacia la innovación y la gestión del conocimiento. En cuanto al estilo de dirección predominante

en las MiPymes se puede identificar el implementador que corresponde a hacer frente a las presiones del entorno con acciones inmediatas y el estilo de dirección que menos se aplica en estas MiPymes corresponde al creativo.

Los resultados de la tabla V, permiten identificar que el indicador con mayor valoración dentro del factor de desempeño de las empresas corresponde a la imagen corporativa, producto de una comunicación directa con los clientes que genera también un indicador alto en el ítem de satisfacción y lealtad de los clientes. En cuanto al desempeño innovador de las MiPymes participantes, los indicadores de innovación de proceso, producto y comercial obtuvieron el mismo puntaje, sin embargo, es evidente la menor orientación hacia la innovación organizacional. Con estos resultados, se puede concluir que el perfil general de estas MiPymes corresponde a imitador lo cual justifica que se realicen esfuerzos para implantar una cultura de la innovación dentro de este tipo de empresas con el fin de propender por su mejor desempeño y supervivencia a largo plazo en el mercado.

El modelo que se ilustra en la figura 3, se diseñó con base en sustentos teóricos, así como en el diagnóstico empresarial llevado a cabo con cada una de las empresas del sector de las MiPymes. El modelo está compuesto por cinco componentes: 1) cultura, 2) capacidades, 3) estrategia organizacional, 4) proceso de cambio y 5) cultura organizacional. El modelo innovación para las MiPymes del departamento de Boyacá, que se muestra en la figura 3, también identifica hitos para el



Figura 3. modelo de gerencia orientado a la innovación para MiPymes.

La Tabla VI, describe de manera resumida los componentes y los hitos respectivos que componen cada modelo. Los hitos corresponden a guías para hacer seguimiento al cumplimiento de las metas dentro de cada uno de los componentes del modelo. El cumplimiento de hitos permite a las MiPymes avanzar dentro de niveles de madurez en la implantación de la cultura de la innovación con el fin de promover el desarrollo de productos y servicios diferenciados y adaptados a las necesidades que surgen constantemente en el mercado.

**Tabla VI.** Descripción de hitos del modelo de gerencia orientado a la innovación.

Componente	Hito	Descripción
1 Gerencial	1.1	Referente a la creatividad desde la gerencia actuando como desplegador de potenciales creativos y alejados de esquemas de pensamiento tradicional, propiciador del desarrollo de actitudes y habilidades orientadas a nivel de tolerancia al cambio, autoexamen de restricciones y flexibilidades como talleres de creatividad.
	1.2	Relacionado a la gerencia como catalizador de ideas en el cual generar entornos de florecimiento de ideas en cada una de las empresas actúa como promotor de propuestas con un enfoque diferenciador, originales y rentables de acuerdo con las particularidades de cada organización.
2. Capacidades	2.1	Referente al aprendizaje organizacional en el cual se evidencia la importancia de enfocar la gestión directiva hacia organizaciones con modelos más flexibles, en el cual los cambios organizacionales creen la necesidad de generar transformaciones teniendo presente lo que la organización sabe hacer y lo que podría llegar a ser.
	2.2	Relacionado al aprendizaje tecnológico evidencia el papel fundamental que desde la gerencia se tiene al desarrollar, integrar, dominar, manejar e introducir procesos de aprendizaje tecnológico, transformando las lógicas productivas y contribuir a favorecer la innovación.
	2.3	Referente a las capacidades de colaboración incentiva desde la gerencia a construir espacios con otras redes de colaboración, obteniendo entradas a nuevos conocimientos, tecnología, generando redes de innovación.
3 Estrategia organizacional	3.1	Referente a maestría emocional consiste en impulsar desde la gerencia las diferentes inteligencias múltiples, la inteligencia emocional, el gerente que es capaz de identificar emociones y que consigue sembrar ilusión aporta al logro de una dirección eficaz [39].
	3.2	Relacionado a gobernanza resalta la gerencia como promotor de oportunidades aportándole a la inclusión social de tal forma que se dirija y oriente a lograr armonía con las diferentes partes interesadas generando una urgencia en la toma de decisiones como en su ejecución [40].
	3.3	Referente a cadenas de valor, fomentar cualidades orientadas a ser mejor que la competencia, ser difícil de copiar, ser valiosa, ser rara y convertirse en agente impulsor de valor e innovación en las empresas [41].
4 Proceso de cambio	4.1	Relacionado con un estilo de dirección que fomente la comunicación y el dialogo en el cual la implementación del proceso de cambio no sea impuesta sino asumido por todas las personas de la organización construyendo su perfil innovador deseado.
	4.2	Relacionado a una comunidad de propósito en el cual dentro del ADN de la empresa aspectos como el ingenio, la creatividad y de acuerdo con unas necesidades establecidas se permita identificar, movilizar, alinear las acciones en cambios duraderos de acuerdo al contexto social en el que opera y la transformación de la estructura básica.
	4.3	Relacionado con liderazgo creativo, revelar nuevos enfoques orientados a paradigmas creativos a un pensamiento novedoso y convertirse en un innovador de gestión que apueste a la generación de ideas realmente únicas [42].
	4.4	Relacionado con mejora continua hace referencia a la evolución de los procesos internos y externos en los cuales siempre habrá una oportunidad de mejora resaltando el esfuerzo y la alineación con la estrategia organizacional, permitiendo mejorar de manera sistemática los resultados de la organización.
5. Cultura organizacional	5.1	Una cultura orientada a la aceptación del riesgo esta correlacionada positivamente con un desempeño innovador tal aspecto invita a los gerentes a priorizar acciones y gestionar recursos orientados a la generación de oportunidades posibilitando un éxito implícito [43]. Los errores, la incertidumbre son un paso indispensable para que exista un aprendizaje organizativo efectivo [44], permitiendo una agilidad en la toma de decisiones, una tolerancia al error, vista como uno de los retos desde su gestión [45].
	5.2	Referente al placer en el trabajo la combinación entre el placer, el sentido de la actividad realizada y el compromiso fomentando el trabajo como una actividad de autorrealización del potencial de los trabajadores, contribuye en la transformación de sus relaciones con los demás dentro de la organización [46].
	5.3	Desde la gerencia mejorar constantemente la intención de proponer ideas novedosas y fortalecer habilidades permitirá en las empresas la adaptabilidad a nuevos equipos de trabajo con la capacidad de aprendizaje y líderes capacitados para enfrentar los diferentes cambios siendo este uno de los enfoques del hito 5.3 referente a habilidades y talentos [47].
	5.4	Cada una de las empresas cuentan con un perfil cultural el cual permite determinar cuáles son o no son las empresas más innovadoras de acuerdo con el diagnóstico se resalta la importancia de contar con una clara orientación cultural hacia la innovación en la cual los hitos anteriores permiten determinar la evolución y la ejecución desde la gerencia hacia un perfil innovador.
	5.5	Referente a la confianza desde la gerencia establecer relaciones de confianza con los empleados, de tal forma que manifiesten un alto compromiso, pasión y una mentalidad ganadora potenciando la creatividad y el valor del trabajo en equipo aportando a la innovación y la perdurabilidad de la empresa en el tiempo [48].
	5.6	Referente a la autogestión vista como la gestión de si acompañada de una responsabilidad la cual contribuya a la generación de competencias en cada uno de los miembros de la organización vista no solo como un espacio de trabajo sino por la posibilidad de un desarrollo y crecimiento dentro de la organización.

El modelo derivado de los hallazgos desde las perspectivas teórica y empírica gracias a los resultados obtenidas con esta investigación fue sometido a un proceso de validación por medio del método de juicio de expertos. Los expertos fueron seleccionados considerando criterios de conocimiento de temas de innovación y modelos gerenciales, formación y experiencia en gerencia de MiPymes. Los expertos concordaron en que es un modelo integral, el cual define un propósito claro que es el modelo gerencial que piensa en el bienestar de los trabajadores abordándose no solo temas de la organización sino que se orienta al fortalecimiento de las capacidades innatas de los colaboradores así como en la generación de procesos de innovación al interior de las compañías, visualmente resaltan aspectos de claridad, orientación a una cultura innovadora, estructura innovadora, procesos innovadores y factor humano.

En general los expertos han manifestado como oportunidades de mejora el interés futuro en conocer acerca del modelo implementado y que al momento que se vaya a llevar a cabo dentro de las MiPymes hacer seguimiento a los diferentes retos que se presentan, así como la interacción que pueda tener la gerencia de innovación con otros modelos que se implementen dentro de las MiPymes y analizar el comportamiento del sistema de producción, teniendo en cuenta que la propuesta se enfoca más al componente gerencial.

Finalmente, los autores resaltan que el tamaño de la muestra es una limitación importante a la hora de generalizar tanto los hallazgos de esta investigación y como la discusión presentada en este apartado frente a tales resultados. La inferencia de estos resultados a la población de las MiPymes del departamento de Boyacá es limitada debido a que si bien es cierto que las organizaciones participantes en este estudio corresponden a

MiPymes de diferentes sectores, es necesario realizar un diseño muestral más robusto de tal forma que la muestra sea representativa tanto en tamaño como en la complejidad que caracteriza a este tipo de organizaciones.

## Conclusiones

El análisis biográfico realizado en este estudio evidencia un interés creciente en la comunidad académica por el tema de los modelos gerenciales enfocados en la innovación. En el sector de las MiPymes el aumento de las publicaciones científicas a través de los años, reconocen la importancia de los procesos de creatividad y de implantar la cultura de innovación como elementos fundamentales para propender por un mejor desempeño organizacional, diferenciación de productos y servicios, fidelización de clientes y supervivencia a largo plazo de estas empresas.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado en cada una de las MiPymes participantes en el estudio, se puede concluir que las empresas mantienen un nivel medio a bajo en términos de innovación. Este resultado está asociado a situaciones como el desconocimiento, bajo apoyo de terceros u entidades, escaso desarrollo de habilidades nuevas, bajos niveles para transformar las ideas innovadoras en organizaciones flexibles ocasionando un debilitamiento en su direccionamiento estratégico y el establecimiento de procesos de adaptación que generen entornos de innovación favorables.

En general se puede concluir que el perfil de las MiPymes participantes en el estudio corresponde a imitador. Este resultado se puede explicar por condiciones encontradas tales como un estilo de dirección implementador que deja de lado acciones creativas que favorecen las iniciativas innovadoras al interior de las MiPymes. Para

hacer una transición del perfil imitador de estas empresas a uno innovador, es necesario implementar estrategias que permitan mejorar indicadores relacionados con el capital financiero disponible para apoyar la innovación, la gestión de conocimiento para canalizar las lecciones aprendidas y la implementación de procesos internos que favorezcan el comportamiento innovador.

Las MiPymes cuentan con fortalezas importantes que favorecen la implementación de acciones tendientes a mejorar el comportamiento innovador tales como: el compromiso, la participación y competencias de los empleados, el relacionamiento cercano con los clientes que permite la identificación temprana de requerimientos, la buena imagen corporativa en el entorno producto de la satisfacción de sus clientes. Un elemento fundamental sentido por las MiPymes para justificar los bajos niveles de innovación corresponde al poco apoyo de entidades del Estado para mejorar el acceso a créditos con bajas tasas que permitan apoyar iniciativas innovadoras al interior de sus organizaciones.

El análisis de hallazgos teóricos y empíricos de investigación permitió diseñar un modelo de gerencia orientado a favorecer la cultura innovadora en MiPymes del departamento de Boyacá – Colombia. El modelo gerencial propuesto tiene cinco componentes principales como son: 1) la cultura, 2) la gerencia, 3) las capacidades, 4) estrategia organizacional, y 5) el proceso de cambio. Estos componentes del modelo se convierten en ejes de transformación y construcción de la innovación en el aparato empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas boyacenses. El modelo diseñado fue validado por medio del método de juicio de expertos encontrándose aceptación por parte de los participantes.

## Referencias

- [1] L. I. Melo and D. E. Fonseca, “Descripción y análisis de la gerencia en mipymes agroindustriales del departamento de Boyacá, Colombia”, *Acta agronómica*, vol. 63, no. 4, pp. 297–310, 2014. DOI: 10.15446/acag.v63n4.43382
- [2] MINCIT, “Empleo en Colombia,” Bogotá Colombia, 2020. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/documentos-noticias/empleo-en-colombia-como-se-ha-comportado-el-empleo.aspx>
- [3] J. G. Castellanos, “PyMES innovadoras. Cambio de Estrategias e Instrumentos”, *Rev. Esc. Adm. Negocios*, vol. 47, pp. 10–33, 2003. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/228%0A>
- [4] M. Castaño, L. Hernandez, and V. Torres, “El liderazgo de los directivos de las Pymes en Colombia”, *Areandina, Fund. Univ. del área Andin.*, vol. 1, no. 1, pp. 1–17, 2019. [https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/3438/El\\_liderazgo\\_de\\_los\\_directivos\\_de\\_las\\_Pymes\\_en\\_Colombia.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/3438/El_liderazgo_de_los_directivos_de_las_Pymes_en_Colombia.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- [5] DNP, “Índice Global de Innovación para Colombia Informe para Colombia”, Bogotá - Colombia, 2018. [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Índice Global de Innovación%2C 2018. Informe para Colombia.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Índice_Global_de_Innovación%2C_2018_Informe_para_Colombia.pdf)
- [6] K. Schwab, “The Global Competitiveness Reports”, Geneva - Switzerland, 2019. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)
- [7] CPC Consejo privado de Competitividad, “Informe Nacional De Competitividad”, Bogotá - Colombia, 2018. <https://compite.com>

- com.co/wp-content/uploads/2018/10/CPC\_INC\_2018-2019\_Web.pdf
- [8] CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe, “Ciencia, tecnología e innovación en la economía digital La situación de América Latina y el Caribe”, Santiago - Chile, 2016. [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40530/S1600833\\_es.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40530/S1600833_es.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- [9] Gobernación de Boyacá, “Agenda regional de competitividad , ciencia, tecnología e innovación de Boyacá”, Tunja - Boyacá, 2019. <https://www.boyaca.gov.co/sectic/files/Agenda-Departamental-Competitividad-Innovacion.pdf>
- [10] D. Hjalmarsson, A., Johannesson, P., Jüll-Skielse, G., & Rudmark, “Beyond innovation contests: a framework of barriers to open innovation of digital services”, 2014. <https://aisel.aisnet.org/ecis2014/proceedings/track17/2>
- [11] C. B. Dobni and M. Klassen, “Advancing an Innovation Orientation in Organizations: Insights from North American Business Leaders”, *J. Innov. Manag.*, vol. 3, no. 1, pp. 104–121, Apr. 2015. Doi: 10.24840/2183-0606\_003.001\_0009
- [12] P. P. Iglesias Sánchez, C. J. Maldonado, C. De, and H. Pedrosa, “La innovación en la Pyme: Barreras y facilitadores Innovation in Smes: Barriers and facilitators”, *Rev. Estud. Gerenciales*, vol. 110, no. 1, pp. 99–131, 2017. Doi: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75555464004>
- [13] M. Macías Sánchez, M. Tamayo Maggi, and M. Cerda Paredes, “Resistencia al cambio en las organizaciones: propuesta para minimizarlo”, *Palermo Business Rev.*, vol. 19, no. 1, pp. 39–53, 2019. [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR\\_19\\_02.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR_19_02.pdf)
- [14] DNP - Departamento Nacional de Planeación, “En Colombia, 77 de cada 100 empresas no innovan”, 2016
- [15] CPC Consejo Privado de Competitividad, “Para diversificar la economía se necesita innovación”, Bogotá - Colombia, 2020. [https://compite.com.co/blog\\_cpc/para-diversificar-la-economia-se-necesita-innovacion/](https://compite.com.co/blog_cpc/para-diversificar-la-economia-se-necesita-innovacion/)
- [16] PRC, “Plan regional para la competitividad de Boyacá”, Tunja - Boyacá, 2018. <https://www.boyaca.gov.co/sectic/files/Plan-Regional-Competitividad-Boyaca-2018.pdf>
- [17] DNP Departamento Nacional de Planeación - IDIC, “Índice Departamental de Innovación para Colombia”, 2020. [https://www.innovamos.gov.co/sites/default/content/files/000019/915\\_indice-departamental-de-innovacion-para-colombia-2020.pdf](https://www.innovamos.gov.co/sites/default/content/files/000019/915_indice-departamental-de-innovacion-para-colombia-2020.pdf)
- [18] Cámara de comercio de Tunja, Cámara de comercio de Duitama, and Cámara de comercio de Sogamoso, “Boyacá en cifras 2018 - 2019”, 2020. [https://cctunja.org.co/wp-content/uploads/2020/06/Boyaca\\_Cifras\\_2018-2019-pdf.pdf](https://cctunja.org.co/wp-content/uploads/2020/06/Boyaca_Cifras_2018-2019-pdf.pdf)
- [19] Mintrabajo, “MiPymes representan mas de 90 del sector productivo nacional y generan el 80 del empleo en Colombia”, Bogotá - Colombia, 2019.
- [20] B.L. Soumitra Dutta, L. Rivera León and S. Wunsch-Vincent, "Global innovation index 2021 : Tracking innovation through the COVID-19 crisis WIPO", *Geneva, Switzerland*, 2021. Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, Lorena Rivera León and Sacha Wunsch-Vincent, editors. <https://tind.wipo.int/record/44315>

- [21]A. Castillo, “Vigencia de los modelos gerenciales modernos en la sociedad del siglo XXI”, *Adultus - Univ. Fermín del Toro*, vol. 1, no. 1, 2021. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/5196287>
- [22]M. M. Carrillo, “El Gerente del Siglo XXI ante los Retos del Pensamiento Estratégico”, *Rev. Sci.*, vol. 1, no. 2, pp. 200–217, Nov. 2016. Doi: 10.29394/SCIENTIFIC.ISSN.2542-2987.2016.1.2.12.200-217
- [23]T. Elizabeth Huertas López et al., “Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración”, *Rev. Univ. y Soc.*, vol. 12, no. 1, pp. 165–177, 2020, [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_rtttext&pid=S2218-36202020000100165](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_rtttext&pid=S2218-36202020000100165).
- [24]Y. Reina-Aranza and K. Rubio-Ramírez, “Boyacá: un contraste entre competitividad, desempeño económico y pobreza”, Cartagena - Colombia, 2016. [https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/dtser\\_245.pdf](https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/dtser_245.pdf)
- [25]S. Md Yusof and R. Othman, “Leadership for Creativity and Innovation: Is Japan Unique Leadership for Creativity and Innovation: Is Japan Unique?”. *J. Adv. Manag. Sci.*, vol. 4, no. 2, pp. 176–180, 2016. Doi: 10.12720/joams.4.2.176-180
- [26]L. F. Landazury Villalba, “Innovación como eje transversal de los modelos de negocio en las organizaciones, una revisión del constructo teórico”, *Rev. EAN*, no. 81, p. 129, Feb. 2017. Doi: 10.21158/01208160.n81.2016.1559
- [27]A. B. L. Carreras, J. C. Arroyo, and J. E. E. Blanco, “Influence of the strategic planning and the management skills as factors internal of business competitiveness of SME’s”, *Contaduría y Administración*, vol. 63, no. 3. Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 0–0, 2018. Doi: 10.22201/fca.24488410e.2018.1085
- [28]C. Martínez, “Gerencia estratégica e innovación empresarial: referentes conceptuales”, *Rev. Dimens. Empres.*, vol. 12, no. 2, pp. 107–116, 2014. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_rtttext&pid=S1692-85632014000200009](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_rtttext&pid=S1692-85632014000200009)
- [29]OCDE Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, “Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación” Comunidad de Madrid, Madrid - España, Oct. 2018. Doi: 10.1787/9789264065659-es
- [30]D. I. Popescu, S. I. Ceptureanu, A. Alexandru, and E. G. Ceptureanu, “Relationships between knowledge absorptive capacity, innovation performance and information technology. case study: The Romanian creative industries SMEs”, *Stud. Informatics Control*, vol. 28, no. 4, pp. 463–475, 2019, Doi: 10.24846/v28i4y201910
- [31]F. Sadiq, T. Hussain, and A. Naseem, “Managers’ disruptive innovation activities: the construct, measurement and validity”, *Manag. Decis.*, vol. 59, no. 2, pp. 153–174, Jan. 2021. Doi: 10.1108/MD-08-2019-1047
- [32]L. Gao, C. Jiang, and M. Mekhaimer, “Count on Your Subordinates: Young Managers and Innovation Efficiency,” Rochester, New York - USA, Feb. 2019. [https://fisherpub.sjf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1089&context=business\\_facpub](https://fisherpub.sjf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1089&context=business_facpub)
- [33]R. Hernandez Sampieri, C. Fernandez

- Collado, and M. del P. Baptista, *Metodología de la Investigación*, 6a ed. Mexico: McGraw-Hill, 2014
- [34] W.S. Choi, S.W. Kang, S.B. Choi, "Innovative Behavior in the Workplace: An Empirical Study of Moderated Mediation Model of Self-Efficacy, Perceived Organizational Support, and Leader–Member Exchange", *Behav. Sci.* pp. 11, 182, 2021. Doi: 10.3390/bs11120182
- [35] M. Kiparsky, B. H. Thompson, C. Binz, D. L. Sedlak, L. Tummers, and B. Truffer, "Barriers to Innovation in Urban Wastewater Utilities: Attitudes of Managers in California", *Environ. Manage.*, vol. 57, no. 6, pp. 1204–1216, Jun. 2016. Doi: 10.1007/s00267-016-0685-3
- [36] E. Barba, *Innovación: 100 consejos para inspirarla y gestionarla*. Barcelona-España: Libros de Cabecera, 2011
- [37] A. Boada, M. Salgado, and N. Espinoza, *Gerencia de la innovación empresarial*. Bogotá - Colombia: Universidad Externado de Colombia, 2019
- [38] D. M. Escandon-Barbosa and A. Hurtado-Ayala, "Influence of leadership styles in the performance of Colombian export companies", *Estud. Gerenciales*, vol. 32, no. 139, pp. 137–145, 2016. Doi: 10.1016/J.ESTGER.2016.04.001
- [39] E. García Erquiaga, "Formación directiva y capacidad competitiva: entrenando para el éxito empresarial" *Rev. Econ.*, vol. 1, no. 838, pp. 157–168, 2007. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2519525>
- [40] E. Sigalat Signes, R. Calvo Palomares, B. Roig Merino, and J. M. Buitrago Vera, *Gobernanza empresarial en pequeñas y medianas empresas de países frágiles*, vol. 1, no. 1. Universidad de Cartagena, 2019
- [41] J. A. Rivera Godoy and D. Valle, "La incidencia de la innovación sobre la creación de valor: propuesta de un modelo desde la perspectiva financiera", *Rev. Fac. Ciencias Económicas Investig. y Reflexión*, vol. 20, no. 2, pp. 175–187, 2012. Doi: <https://doi.org/10.18359/rfce.2171>
- [42] G. Hamel, "El por qué, el qué y el cómo de la innovación de gestión", *Harv. Bus. Rev.*, vol. 84, no. 2, pp. 62–75, 2006. <https://www.harvard-deusto.com/el-como-el-que-y-el-porque-de-la-innovacion-de-la-gestion>
- [43] J. Vega, M. del C. Bautista Sánchez, and M. del C. Martínez Serna, "Orientación emprendedora en la innovación de las pequeñas y medianas empresas en México", *Rev. ciencias Soc.*, vol. 26, no. 4, pp. 97–114, 2020. Doi: <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34651>
- [44] J. Alegre Vidal, "Aprendizaje organizativo, innovación y propensión exportadora", *Estud. Gerenciales J. Manag. Econ. Iberoamerica*, vol. 28, no. 0, pp. 41–56, 2012. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_ttext&pid=S0123-59232012000500004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_ttext&pid=S0123-59232012000500004)
- [45] J. C. Naranjo Valencia and G. Calderón Hernández, "Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural" *Estud. Gerenciales J. Manag. Econ. Iberoamerica*, vol. 31, No. 135, 2015, págs. 223-236, vol. 31, no. 135, pp. 223–236, 2015. Doi: 10.1016/j.estger.2014.12.005
- [46] N. Raúl, P. Velásquez, L. C. Parra

- D'aleman, and L. C. Parra D'aleman, "La felicidad en el trabajo: entre el placer y el sentido", no. 34, pp. 181–197, 2019. Doi: 10.19052/eq.vol1.iss34.9
- [47]E. J. Barrientos-Monsalve, L. J. Hurtado-Hernández, K. Lesmes-Silva, and M. Duarte-Rey, "¿Coaching en las empresas?: La gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas", *Mundo FESC*, vol. 10, no. 1, pp. 223–236, 2020. <https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/428/504>
- [48]C. Mendez, *Innovación organizacional: Cultura, condición para la estrategia*, 1st ed. Bogotá - Colombia: Universidad del Rosario, 2020. Doi: 10.12804/ta9789587844443