

Cesar Alejandro Vallejo de la Torre <sup>a</sup>; Magdalena Rosario Huilcapi Masacón <sup>b</sup>;  
Julio Ernesto Mora Aristega <sup>c</sup>; Gabriela Alexandra Castro López <sup>d</sup>

Análisis de modelos de gestión aplicables a los emprendimientos exitosos del  
Salinerito

*Analysis of management models applicable to the successful projects of the  
Salinerito*

*Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento. Vol. 2 núm.3, julio,*

*ISSN: 2588-073X, 2018, pp. 124-139*

*DOI: [10.26820/recimundo/2.\(3\).julio.2018.124-139](https://doi.org/10.26820/recimundo/2.(3).julio.2018.124-139)*

Editorial Saberes del Conocimiento

Recibido: 05/04/2018

Aceptado: 15/05/2018

Publicado: 30/07/2018

Correspondencia: [cesar.vallejod@ug.edu.ec](mailto:cesar.vallejod@ug.edu.ec)

- a. Ingeniero en Sistemas Administrativos Computarizados, Magister en Administración de empresas con mención en Sistemas de Información Empresarial, Docente Titular de la Facultad de Ciencias Administrativas, Ingeniería en Sistemas Administrativos Computarizados; Universidad de Guayaquil; [cesar.vallejod@ug.edu.ec](mailto:cesar.vallejod@ug.edu.ec)
- b. Ingeniera Comercial, Diplomado Superior en Diseño Curricular por Competencias, Diploma Superior en Investigación de la Educación a Distancia, Magister en Administración de Empresas, Magister en Docencia y Currículo, Docente Titular Agregado de la Universidad Técnica de Babahoyo de la asignatura de Administración; Coordinadora de la Comisión de Evaluación de las Carreras de Ingeniería Comercial y Comercio, Miembro de la Unidad de Titulación de la Facultad de Administración Finanzas e Informática; Universidad Técnica de Babahoyo; [mhuilcapi@utb.edu.ec](mailto:mhuilcapi@utb.edu.ec)
- c. Contador Público Auditor, Licenciado en Ciencias de la Educación; Magister en Administración de Empresas, Magister en Contabilidad y Auditoría, Magister en Gestión de Recursos Humanos, Magister en Docencia y Currículo; Docente Titular Agregado de la Universidad Técnica de Babahoyo de la asignatura de Contabilidad; Coordinador de la Comisión de Investigación Científica y de la Unidad de Titulación de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática; Universidad Técnica de Babahoyo; [jmora@utb.edu.ec](mailto:jmora@utb.edu.ec)
- d. Ingeniera en Administración de empresas Hoteleras y Turísticas, Magister en Administración de Empresas, Comisión Académica de las Carreras de Ingeniería Comercial y Comercio. Miembro de la Unidad de Titulación. Docente Titular Agregada a la Universidad Técnica de Babahoyo de la asignatura de Administración de Ventas de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática; Universidad Técnica de Babahoyo; [gcastrol@utb.edu.ec](mailto:gcastrol@utb.edu.ec)

# **Análisis de modelos de gestión aplicables a los emprendimientos exitosos del Salinerito**

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Cesar Alejandro Vallejo de la Torre; Magdalena Rosario Huilcapi Masacón; Julio Ernesto Mora Aristega; Gabriela Alexandra Castro López

---

## **RESUMEN**

Las orientaciones de las empresas para atender a los clientes y satisfacer sus necesidades demandan la introducción de modelos de gestión, entre ellos la filosofía de Lean Management que evita los desperdicios y enfatiza la necesidad de alcanzar la calidad y por ende el éxito de los productos, por lo que los directivos de las empresas atienden los procesos de producción, como una cultura de trabajo que remedia el despilfarro, el objetivo de la presente investigación, analizar cómo influyen los modelos de gestión en los emprendimientos exitosos del Salinerito, para lo cual se realizó una investigación exploratoria y descriptiva, aplicando métodos inductivo y deductivo los mismos que permitieron recopilar información a través de encuestas a cuarenta y seis colaboradores, los mismos que manifestaron el alto grado de compromiso, empoderamiento, trabajo en equipo y responsabilidad en la tarea que desempeñan, lo que permitió concluir que las habilidades gerenciales identificadas en los modelos de gestión revisados, corresponden a las aplicables en el la presente investigación.

**Palabras claves:** Desperdicios, emprendimiento, filosofía, modelos.

## **Análisis de modelos de gestión aplicables a los emprendimientos exitosos del Salinerito**

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Cesar Alejandro Vallejo de la Torre; Magdalena Rosario Huilcapi Masacón; Julio Ernesto Mora Aristega; Gabriela Alexandra Castro López

---

### **ABSTRACT**

The guidelines of companies to serve customers and meet their needs demand the introduction of management models, including the philosophy of Lean Management that avoids waste and emphasizes the need to achieve quality and therefore the success of products, so that the managers of the companies attend the production processes, such as a work culture that remedies the waste, the objective of the present investigation, analyze how the management models influence the successful undertakings of the Salinerito, for which an exploratory and descriptive research, applying inductive and deductive methods, which allowed gathering information through surveys to forty-six collaborators, who expressed the high degree of commitment, empowerment, teamwork and responsibility in the task they perform, which allowed us to conclude that the managerial skills identified as in the revised management models, correspond to those applicable in the present investigation.

**Keywords:** Waste, entrepreneurship, philosophy, models.

## **Introducción.**

El enfoque de gestión Lean Management a través de su filosofía, busca que el producto tenga calidad óptima, al mínimo costo y entrega oportuna, para cumplir a satisfacción con las exigencias del consumidor.

Los enfoques orientados a los clientes y a sus necesidades demandan la introducción de nuevos modelos de gestión; el modelo de manufactura esbelta (lean management) modelo de producción y competitividad, que, además busca la mejora de procesos y servicios, eliminando los desperdicios y cuidando la aplicación de actividades que no agregan valor a los procesos se practica en empresas pequeñas y grandes (Casanovas & Cuatrecasas, 2011), ésta filosofía ofrece además, la productividad, calidad, flexibilidad, reducción de stocks y de costos, respuesta rápida a los requerimientos y una real adaptación a las necesidades del mercado. Los objetivos del modelo son: la disminución de desperdicios en los procesos lo que produce el uso eficiente de todos los recursos y la generación de valor para el cliente.

Los cambios constantes y acelerados del entorno externo, frente a las características y estilos de quienes gerencian las empresas y organizaciones hoy exigen una gerencia de avanzada con visión futurista (Huilcapi Masacón & Mora Aristega, 2017). Pensando siempre en los estilos, actitudes, comportamientos del recurso humano que labora en las empresas, pues ellos son los actores principales para la generación de la calidad. Según (Calvo de Mora & Fernando, 2005), destacan lo que escribe Dean y Bowen quienes señalan que, el compromiso y liderazgo de la dirección con la calidad, debe ser visible, permanente y en todos los niveles directivos; de esta

## **Análisis de modelos de gestión aplicables a los emprendimientos exitosos del Salinerito**

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Cesar Alejandro Vallejo de la Torre; Magdalena Rosario Huilcapi Masacón; Julio Ernesto Mora Aristega; Gabriela Alexandra Castro López

---

manera se puede considerar que las empresas adopten una filosofía de trabajo que evita el despilfarro como medida para alcanzar el éxito.

De allí que el enfoque de gestión Lean Management matiza los siguientes principios:

- Flujo de valor
- Flujo de actividades
- Pull a las actividades
- Valor
- Mejora continua

De la misma manera, el modelo Lean Management, enfatiza la necesidad de evitar los desperdicios para alcanzar la eficiencia y calidad de los productos, por lo que los responsables de las empresas deben cuidar detalles como:

- Sobreproducción, producir en exceso o con demasiada antelación
- Transporte, que sea útil para la distribución del producto
- Inventario, cualquier cantidad por encima del mínimo necesario para llevar a cabo el trabajo
- Esperas del personal por partes, piezas, procesos, o documentos para terminar un producto.
- Sobre proceso trabajo o servicio no requerido por el cliente interno o externo
- Retrabajo repetición del proceso o trabajo
- Movimientos cualquier repetición que no añadan valor.

# **Análisis de modelos de gestión aplicables a los emprendimientos exitosos del Salinerito**

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Cesar Alejandro Vallejo de la Torre; Magdalena Rosario Huilcapi Masacón; Julio Ernesto Mora Aristega; Gabriela Alexandra Castro López

---

Lean Startup se basa en un proceso de mejora continua en cada etapa de producción o fabricación, para fortalecer todo aquello que genere valor e identificar los procesos que generan gastos; es una manera de reducir el riesgo al interior y exterior de la empresa; es decir riesgo de producto y riesgo de cliente. En tanto que la filosofía del Just in time y el Jidoka de los investigadores (Serrano Bedia, Garcia Piqueres, García Cerro, Pérez Pérez, & Sánchez Ruiz, 2018) insisten que el primer pilar: just in time busca obtener el producto correcto en la cantidad correcta y en el momento correcto: para ello es necesario:

- Flujo regular y constante
- Operativa pull
- Ajuste a demanda (talk time)
- Eliminación de despilfarros
- Balanceado de trabajo y máquinas

El segundo pilar: Jidoka busca que las líneas de producción aseguren el trabajo correcto parando el proceso de producción ante cualquier anormalidad, para lo que se requiere empoderamiento y empatía; el procedimiento es:

- Paro automático de la máquina
- Paro línea en posición fija
- Sistema a prueba de errores
- Control visual
- Eficiencia de trabajo y máquinas

## **Análisis de modelos de gestión aplicables a los emprendimientos exitosos del Salinerito**

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Cesar Alejandro Vallejo de la Torre; Magdalena Rosario Huilcapi Masacón; Julio Ernesto Mora Aristega; Gabriela Alexandra Castro López

---

Estos dos pilares se afianzan con un proceso operativo estable, correcto, estandarizado y de mejora continua de un proceso de aprovisionamiento correctamente involucrado; para la aplicación de éste modelo se requiere decisión de los directivos, empoderamiento y puesta en marcha de una filosofía de trabajo diferente por parte del personal de las empresas, aspecto que se identificó en los emprendimientos visitados.

En tanto que la implementación de las 5s. clasificar, organizar. – Seiri; ordenar eficientemente. – Seiton; limpiar o inspeccionar. – Seiso; estandarizar. – Seiketsu; disciplina – Shitzuke; como proceso de validación de ésta metodología consiste en la identificación de las debilidades del modelo al momento de registrar los datos en el sistema o en la hoja de cálculo de Excel; si la respuesta tiene errores el modelo no es el adecuado; Lo importante es la interpretación de los resultados para la toma de decisiones; ésta metodología funciona para emprendimientos y pequeñas empresas, las características de las cinco “s”, también se ponen en práctica en la unidad observada.

**Según** (Acuña, Isla, & Sión, 2015) Las Características de los emprendimientos sociales tienen seis componentes : 1.- Actúan como agentes de cambio social; 2.- Tiene como misión crear y sostener valor social, pueden crear riqueza pero esta es una herramienta para alcanzar sus objetivos sociales; 3.- Identifican y promueven nuevas oportunidades, los emprendedores sociales se orientan hacia la comprensión de las necesidades sociales; 4.- Hacen uso continuo de la innovación, la adaptación y el aprendizaje; 5.- Luchan y hacen uso eficiente de recursos escasos y buscan la generación de sinergias con otros negocios o socios; 6.- Proporcionan un sentido de responsabilidad para con las instituciones y las consecuencias que se derivan de sus

# **Análisis de modelos de gestión aplicables a los emprendimientos exitosos del Salinerito**

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Cesar Alejandro Vallejo de la Torre; Magdalena Rosario Huilcapi Masacón; Julio Ernesto Mora Aristega; Gabriela Alexandra Castro López

---

actos; éstos componentes son aliados ideales para la puesta en marcha de proyectos en comunidades, ya que se orienta al compromiso y desarrollo del sector.

Según (Koontz, Weihrich, & Mark, 2012), La administración de gerentes emprendedores señalan que es necesario cultivar la confianza, el respeto y definir las directrices del comportamiento, para luego dar libertad, el tiempo y los recursos que permitan a los gerentes emprendedores lograr el éxito, características evidentes en los emprendimientos del salinerito; en tanto que Robert Waterman Jr., en un estudio realizado identificaron factores como el crecimiento de activos y capital accionario, rendimiento promedio sobre el capital total y medidas similares. De igual forma (Koontz, Weihrich, & Mark, 2012) identificaron características de las empresas excelentes como a) estaban orientadas a la acción, b) aprendían sobre las necesidades de sus clientes, c) promovían la autonomía gerencial y el espíritu emprendedor, d) lograron la productividad al prestar mucha atención a las necesidades de su gente, e) eran impulsadas por una filosofía de compañía basada, a menudo, en los valores de sus líderes, f) se enfocaban al negocio que conocían mejor, g) tenían una estructura de organización simple con un mínimo de personal h) eran centralizadas y descentralizadas, según se requiriera; algunas de éstas características se lograron identificar en las visitas realizadas a los emprendimientos del salinerito.

## **Materiales y metodología.**

La presente investigación se desarrolló apoyándose en revisión de fuentes bibliográficas como textos, documentos científicos publicados, los cuales fueron analizados y sintetizados.

## **Análisis de modelos de gestión aplicables a los emprendimientos exitosos del Salinerito**

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Cesar Alejandro Vallejo de la Torre; Magdalena Rosario Huilcapi Masacón; Julio Ernesto Mora Aristega; Gabriela Alexandra Castro López

---

### *Área de estudio*

Además, la investigación permitió analizar la información obtenida en las visitas realizadas a los emprendimientos del Salinerito, en la Comunidad de Salinas de Guaranda en la provincia de Bolívar.

### *Obtención de la información*

La información primaria obtenida mediante las encuestas permitió identificar los procesos que se ponen en práctica en la gestión administrativa y que son claves para garantizar el éxito de los emprendimientos del Salinerito.

Para analizar los datos, se utilizó la estadística descriptiva, para lo cual se elaboró tablas de frecuencias absolutas y relativas, lo que permitió emitir un criterio respecto a la posición de los emprendedores del Salinerito.

### **Resultados.**

En la tabla 1 se puede observar, que el trabajo en equipo es importante para el personal de la empresa, pues consideran que es la calve para alcanzar el éxito en los emprendimientos; si éstos se desarrollan en comunidades es mucho mayor el compromiso de las personas.

# Análisis de modelos de gestión aplicables a los emprendimientos exitosos del Salinerito

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Cesar Alejandro Vallejo de la Torre; Magdalena Rosario Huilcapi Masacón; Julio Ernesto Mora Aristega; Gabriela Alexandra Castro López

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy frecuentemente	30	65 %
Frecuentemente	16	35 %
Poco Frecuente	0	0 %
Total	46	100%

**Tabla N<sup>a</sup> 1. Trabajo en equipo**

**Fuente: Encuesta realizada al personal. 2018. Autores**

El 65% de las encuetadas señaló que, en el Salinerito, se trabaja en equipo muy frecuentemente, que el personal colabora cuando se los necesita.

En la tabla 2 se puede observar, respecto al trabajo en equipo, en los emprendimientos del Salinerito, que los miembros del equipo tienen claras sus responsabilidades individuales, habilidad gerencial muy importante para evitar errores y obtener productos de calidad.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	46	100 %
No	0	0 %
Total	46	100 %

**Tabla N<sup>a</sup> 2. Responsabilidades individuales**

**Fuente: Encuesta realizada al personal. 2018. Autores**

Respecto a que, si en la empresa tienen claras sus responsabilidades individuales, el 100% de ellos manifestaron que, si están bien claras, lo que les permite identificarse con la misión y los objetivos de la empresa.

## **Análisis de modelos de gestión aplicables a los emprendimientos exitosos del Salinerito**

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Cesar Alejandro Vallejo de la Torre; Magdalena Rosario Huilcapi Masacón; Julio Ernesto Mora Aristega; Gabriela Alexandra Castro López

En la tabla 3 es evidente la importancia que le dan a las ideas de los colaboradores cada vez que se requiere gestionar procesos en su área de desempeño, como lo enfatiza (Calvo de Mora & Fernando, 2005), cuando los colaboradores están comprometidos con la empresa asumen roles para liderar en beneficio de la calidad de los procesos y productos.

<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	40	87 %
Casi siempre	6	13 %
Nunca	0	0 %
Total	46	100 %

**Tabla N<sup>a</sup> 3. Le permiten aportar con ideas para gestionar procesos en su área.**  
**Fuente: Encuesta realizada al personal. 2018. Autores**

En referencia a la tabla N<sup>o</sup> 3, el hecho de que los trabajadores aporten con ideas para la empresa es muy importante porque los hace sentir parte de la misma, sienten que son tomadas en cuenta para decisiones importantes, el 87% expresó que sus ideas son tomadas en cuenta cada vez que se requiere gestionar procesos en su área de desempeño.

En la tabla 4 se puede observar que la comunicación es un eje fundamental para el desarrollo y éxito de la gestión administrativa en los emprendimientos, la mayoría de los encuestados manifiesta que si comparten la información de interés entre sus compañeros de trabajo.

# Análisis de modelos de gestión aplicables a los emprendimientos exitosos del Salinerito

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Cesar Alejandro Vallejo de la Torre; Magdalena Rosario Huilcapi Masacón; Julio Ernesto Mora Aristega; Gabriela Alexandra Castro López

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy frecuentemente	28	61 %
Frecuentemente	18	39 %
Pocas veces	0	0 %
Nunca	0	0 %
Total	46	100%

**Tabla Nª 4. Comparte información de interés con los demás compañeros de trabajo.**

**Fuente: Encuesta realizada al personal. 2018. Autores**

Respecto a la tabla 4 se puede observar que compartir información de interés entre los compañeros de trabajo en la empresa el Salinerito es una arista fundamental para el éxito de la gestión, pues eso genera un clima laboral propicio para el bienestar de los trabajadores y de la producción.

En la tabla 5 se hace énfasis en que la atención que le presta un jefe a sus colaboradores es primordial para empoderarlos en las tareas que realizan, y que se sientan motivados cada vez que escuchan que su trabajo ha sido bien realizado.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy frecuentemente	29	63 %
Con frecuencia	15	33 %
Poco frecuente	2	4 %
Nada frecuente		
Total	46	100%

**Tabla Nª 5. Le comunican si está realizando de manera apropiada su trabajo**

**Fuente: Encuesta realizada al personal. 2018. Autores**

## **Análisis de modelos de gestión aplicables a los emprendimientos exitosos del Salinerito**

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Cesar Alejandro Vallejo de la Torre; Magdalena Rosario Huilcapi Masacón; Julio Ernesto Mora Aristega; Gabriela Alexandra Castro López

---

En relación a la pregunta numero 5 los encuestados en un 63% respondieron que los jefes si les comunican que su trabajo está siendo desarrollado de forma correcta, aspecto que genera seguridad entre los colaboradores y superiores, y es un elemento esencial para generar un clima de confianza, evitar fallas en el proceso y minimizar los desperdicios.

En la tabla 6 hace referencia a Relaciones interpersonales que se desarrollan en el Salinerito, aquí se ponderan las relaciones con las otras áreas de trabajo, a fin de estar bien informados, lo que además constituye parte motivacional por que se fomenta una atmósfera agradable para el trabajo y hace que las personas produzcan mejor.

<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	40	87 %
De acuerdo	6	13 %
En desacuerdo	0	0 %
Muy en desacuerdo	0	0 %
Total	46	100%

**Tabla N<sup>a</sup> 6. La relación con otras áreas le permite trabajar mejor**  
**Fuente: Encuesta realizada al personal. 2018. Autores**

Respecto a las relaciones entre los trabajadores de las diferentes áreas, el 87% manifestaron estar muy de acuerdo pues las relaciones interpersonales les permiten trabajar mejor, lo que evita errores, desperdicios y fallas en el proceso, y crea un clima propicio para la convivencia laboral.

En la tabla 7 se hace referencia al estilo de administración aplicable en los emprendimientos del Salinerito.

# Análisis de modelos de gestión aplicables a los emprendimientos exitosos del Salinerito

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Cesar Alejandro Vallejo de la Torre; Magdalena Rosario Huilcapi Masacón; Julio Ernesto Mora Aristega; Gabriela Alexandra Castro López

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Autoritario	0	0 %
Burocrático	0	0 %
Diplomático	15	32 %
Participativo	21	46 %
Liberal	10	22 %
Total	46	100%

**Tabla N<sup>o</sup> 7. Estilo de administración**

**Fuente: Encuesta realizada al personal. 2018. Autores**

En relación con el estilo de administración los encuestados en un 46 % respondieron que el estilo de administración es participativo, mismo que se caracteriza por tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores, el 32% expresó que es de estilo diplomática, y que éste hace énfasis en los compromisos y la motivación de las personas, y un 22% respondieron que la administración es de tipo liberal, es decir que se trabaja en base a controles en los procesos de gestión.

## **Discusión.**

La gerencia es la gestora y coordinadora de todas las demás áreas en una empresa, y para gerenciar con calidad debe planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar, entre éstas fases, la dirección juega un papel trascendental, pues aquí se acentúan las habilidades que debe tener un director, gerente, administrador, así como la voluntad para alentar y apoyar a las personas que lleven los planes a la práctica para lograr el éxito en toda actividad empresarial; entre éstas habilidades de los gestores destacan: la comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, motivación (Koontz, Weihrich, & Cannice, Administración, una perspectiva global y empresarial, 2012).

# **Análisis de modelos de gestión aplicables a los emprendimientos exitosos del Salinerito**

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Cesar Alejandro Vallejo de la Torre; Magdalena Rosario Huilcapi Masacón; Julio Ernesto Mora Aristega; Gabriela Alexandra Castro López

---

## **Conclusiones.**

Las encuestas permitieron identificar que el todo es mayor que la suma de las partes, hay un alto grado de compromiso, responsabilidad, empoderamiento y sinergia entre los empleados de la empresa el Salinerito.

La innovación no se limita a nuevos productos, sino a la forma de distribuir y vender el producto, a la calidad y a precio, al servicio al cliente y al elemento diferencial que éste tenga (Martínez Villaverde, 2010).y al momento en que los trabajadores aportan con ideas, las mismas que son respetadas, de ésta forma se está fomentando la motivación, arista fundamental para el crecimiento empresarial.

Finalmente, todas estas habilidades gerenciales, corresponden a los modelos de gestión estudiados durante la presente investigación.

## **Bibliografía.**

- Acuña, A., Isla, P., & Sión, R. (2015). La economía de comunión como modelo de emprendimiento social. *V Coloquio internacional de epistemología e sociologia da ciencia da administracao*. Brasil.
- Calvo de Mora, A., & Fernando, C. (2005). Análisis de la validez del modeo europeo de excelencia para la gestión de la calidad de instituciones universitarias: un enfoque directivo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 41,58.
- Casanovas, A., & Cuatrecasas, L. (2011). *Nuevas tendencias en Logística y Operaciones: Logística integral: Lean Supply Chain Management*. Barcelona-España: Profit.
- Huilcapi Masacon, M. R., & Mora Aristega, J. E. (2017). Calidad y rentabilidad de los productos: impacto en la sociedad. *PRO SCIENCES: Revista de Producción, Ciencias e Investigación*, 16-19.

# **Análisis de modelos de gestión aplicables a los emprendimientos exitosos del Salinerito**

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Cesar Alejandro Vallejo de la Torre; Magdalena Rosario Huilcapi Masacón; Julio Ernesto Mora  
Aristega; Gabriela Alexandra Castro López

---

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.

Koontz, H., Weihrich, H., & Mark, C. (2012). *Administración: Una perspectiva global empresarial*. México: Mc Graw Hill.

Martínez Villaverde, L. (2010). *Gestión del cambio y la innovación en la empresa: Un modelo para la innovación empresarial*. Bogotá-Colombia: Ediciones de la U.

Serrano Bedia, A. M., Garcia Piqueres, G., García Cerro, A., Pérez Pérez, M., & Sánchez Ruiz, L. (28 de 04 de 2018). *Universidad de Cantabria*. Obtenido de Universidad de Cantabria: <https://ocw.unican.es>