



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

EXTENSIÓN LA MANÁ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS Y SU RELACIÓN CON EL
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN LAS PYMES
COMERCIALES: CASO TRES COMISARIATOS DEL CANTÓN LA MANÁ.”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de Licenciatura en
Administración de Empresas

AUTOR:

Cunuhay Sigcha Luis Adrian

TUTORA:

MBA. Pazmiño Cano Gloria Evelina

**LA MANÁ – ECUADOR
MARZO – 2022**

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo Cunuhay Sigcha Luis Adrian, declaro ser autor del presente proyecto de investigación: “PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS Y SU RELACIÓN CON EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN LAS PYMES COMERCIALES: CASO TRES COMISARIATOS DEL CANTÓN LA MANÁ.”, siendo la MBA, Gloria Evelina Pazmiño Cano, tutora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.



Cunuhay Sigcha Luis Adrian

C.I: 050394831-7

ESTUDIANTE

AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutora del Trabajo de Investigación sobre el título:

“PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS Y SU RELACIÓN CON EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN LAS PYMES COMERCIALES: CASO TRES COMISARIATOS DEL CANTÓN LA MANÁ.”, de Cunuhay Sigcha Luis Adrian de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Honorable Consejo Académico de la Facultad Académica de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná designe, para su correspondiente estudio y calificación.

La Maná, marzo del 2022



MBA. Gloria Evelina Pazmiño Cano
C.I: 120556823-9
TUTORA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente informe de investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná, y por la Facultad de Ciencias Administrativas, por cuanto el postulante Cunuhay Sigcha Luis Adrian con el título de Proyecto de Investigación: “PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS Y SU RELACIÓN CON EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN LAS PYMES COMERCIALES: CASO TRES COMISARIATOS DEL CANTÓN LA MANÁ.”, ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación del proyecto.

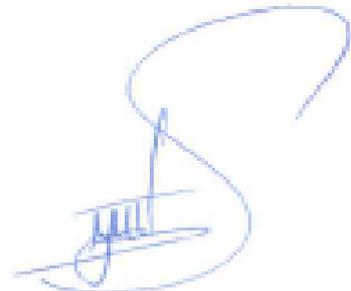
Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

La Maná, marzo del 2022

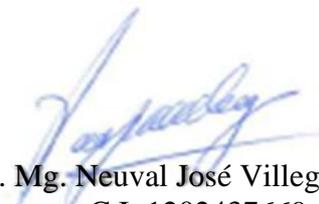
Para constancia firman:



Ing. Mg. Eduardo Fabricio Cabrera Toscano
C.I: 1712317195
LECTOR 1 (PRESIDENTE)



Ing. Mg. Fabián Xavier Martínez Ortiz
C.I: 1600508855
LECTOR 2 (MIEMBRO)



Ing. Mg. Neuval José Villegas Barros
C.I: 1202437669
LECTOR 3 (SECRETARIO)

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco, a Dios por la oportunidad dada para llegar hasta este punto de mi vida, a mi familia por todo el apoyo expresado en el transcurso del arduo camino de estudio, a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a los docentes que la conforman, quienes compartieron sus conocimientos a lo largo de la etapa académica, especialmente a la Directora de Proyecto que fue fuente de enseñanza e inspiración, y a todas las personas que en su momento alentaron y motivaron mi anhelo de culminar con éxito el objetivo planteado.

Luis

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme la fuerza para continuar en este camino de conseguir uno de los objetivos más deseados. A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ellos/ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. A todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito, en especial a aquellos que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Luis



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TÍTULO: “PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS Y SU RELACIÓN CON EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN LAS PYMES COMERCIALES: CASO TRES COMISARIATOS DEL CANTÓN LA MANÁ.”

Autor:

Cunuhay Sigcha Luis Adrian

RESUMEN

Las Pymes en la actualidad constituyen un motor importante e indispensable para el desarrollo de la economía en los países, el desarrollo de las pymes es el desarrollo del país. Es necesario reconocer que muchas de las pymes no cuentan con correctos lineamientos para su funcionamiento, el empirismo en las prácticas administrativas que se realizan y en muchos casos inexistentes es evidente, lo que afecta gravemente a que las empresas vayan cumpliendo sus objetivos, en caso de tenerlos establecidos. Es importante estudiar las prácticas administrativas y su relación con el cumplimiento de los objetivos organizacionales en las pymes comerciales, tomando como referencia para el caso tres comisariatos del Cantón La Maná. La metodología teórica con los métodos histórico lógico, analítico sintético, deductivo e hipotético deductivo, también el método empírico cuantitativo, todo enfocado a un alcance descriptivo y correlacional. Además, se utilizó la investigación bibliográfica para sustentar la información teórica, mientras que con la investigación de campo se llevó a cabo la recolección de información en cada una de las Pymes seleccionadas, esto mediante la aplicación de instrumentos previamente desarrollados y aprobados por expertos. A través de entrevistas a los gerentes y un censo a los colaboradores, se pudo identificar ciertas deficiencias en las prácticas administrativas como: inadecuada socialización de información, inexistente manual de funciones, poca participación del personal en la toma de decisiones, desconformidad con el proceso de evaluación y control del desempeño laboral e inconformidad con los reconocimientos y sanciones existentes, influyendo esto también en el cumplimiento o no de los objetivos organizacionales. Por ello, se propone un Modelo de gestión organizacional enfocado al cumplimiento de objetivos organizacionales de las Pymes comerciales del Cantón La Maná, proporcionando un beneficio directo a las organizaciones involucradas y a quienes las conforman, además de serle de utilidad a pymes que compartan características similares.

Palabras claves: prácticas administrativas, objetivos organizacionales, pymes comerciales.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

“ADMINISTRATIVE PRACTICES AND THEIR RELATIONSHIP WITH THE FULFILLMENT OF ORGANIZATIONAL OBJECTIVES IN COMMERCIAL SMES: THE CASE OF THREE GROCERY STORES IN LA MANÁ CANTON.”

Author:

Cunuhay Sigcha Luis Adrian

ABSTRACT

At present, SMEs are an important and indispensable engine for the development of the economy in the countries, the development of SMEs is the development of the country. It is necessary to recognize that many SMEs do not have correct guidelines for their operation, the empiricism in the administrative practices that are performed and in many cases nonexistent is obvious, this seriously affects the companies to fulfill their objectives if they have established them. It is important to study the administrative practices and their relationship with the fulfillment of organizational objectives in commercial SMEs, taking as reference the case of three grocery stores of La Maná canton. The theoretical methodology with the historical-logical, synthetic analytical, deductive and hypothetical-deductive methods, also the quantitative empirical method, all focused on a descriptive and correlational scope. Bibliographic research was in addition used to support the theoretical information, while field research was used to collect information in each of the selected SMEs, through the application of instruments previously developed and approved by experts. Through interviews with managers and a census of collaborators, it was possible to identify certain deficiencies in administrative practices such as inadequate socialization of information, nonexistent manual of functions, little participation of personnel in decision making, dissatisfaction with the process of evaluation and control of labor performance and dissatisfaction with the existing recognitions and sanctions, also influencing the fulfillment or not of organizational objectives. For this reason, it is proposed an Organizational management model focused on the fulfillment of organizational objectives of the commercial SMEs of La Maná canton, providing a direct benefit to the organizations involved and to those who make them up, besides being useful to SMEs that share similar characteristics.

Keywords: administrative practices, organizational objectives, commercial SMEs.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINAS
PORTADA.....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
ÍNDICE GENERAL.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS	xv
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
1. INFORMACIÓN GENERAL	1
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	2
3. JUSTIFICACIÓN.....	3
4. BENEFICIARIOS	4
5. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
5.1. Formulación del problema.....	6
6. OBJETIVOS	7
6.1. Objetivo General	7
6.2. Objetivos Específicos	7
7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS	8
8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA.....	9
8.1. Origen y evolución (Estado del arte).....	9
8.2. Prácticas administrativas	12
8.2.1. Clasificación de las prácticas administrativas	13
8.2.1.1. Prácticas administrativas de planeación	13
8.2.1.2. Prácticas administrativas de organización.....	14
8.2.1.3. Prácticas administrativas de dirección.....	14
8.2.1.4. Prácticas administrativas de comunicación	15
8.2.1.5. Prácticas administrativas de coordinación.....	15
8.2.1.6. Prácticas administrativas de evaluación y control.....	16
8.2.2. Prácticas administrativas que promueven la innovación.....	17
8.3. Objetivos organizacionales.....	18

8.3.1. Conceptos	18
8.3.2. Funciones de los objetivos organizacionales.....	19
8.3.2.1. Presentación de una situación futura	19
8.3.2.2. Fuente de legitimidad	19
8.3.2.3. Sirven como estándares	19
8.3.2.4. Unidad de medida.....	20
8.3.3. Características de los objetivos organizacionales.....	20
8.3.4. Tipos de objetivos organizacionales.....	21
8.3.4.1. Objetivos organizacionales a largo plazo	21
8.3.4.2. Objetivos organizacionales a mediano plazo.....	21
8.3.4.3. Objetivos organizacionales a corto plazo	22
8.3.5. Importancia de los objetivos organizacionales.....	22
8.3.6. Áreas para los objetivos organizacionales.....	23
8.3.7. Establecimiento de objetivos organizacionales	24
8.4. Pymes	24
8.4.1. Conceptualización	25
8.4.2. Características de las Pymes en Ecuador.....	25
8.4.3. Clasificación de las Pymes	26
8.5. Pymes Comerciales: Comisariatos	27
8.5.1. Clasificación de las Pymes comerciales	27
8.5.1.1. Comercio al por mayor	27
8.5.1.2. Comercio al por menor	28
8.5.2. Comisariatos	29
9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS	29
9.1. Hipótesis de trabajo (Investigación).....	29
10. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
10.1. Método teórico.....	30
10.2. Método empírico	31
10.3. Tipo de investigación	31
10.4. Nivel o alcance	32
10.5. Técnicas de la investigación utilizadas.....	33
10.6. Instrumentos utilizados.....	34
10.7. Diseño de investigación.....	34
10.8. Población y muestra	35

11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	37
11.1. Análisis de los objetivos organizacionales en las pymes comerciales seleccionadas	37
11.1.1. Entrevista al gerente de Centro Comercial “Su Economía” del Cantón La Maná	37
11.1.2. Entrevista al gerente de Centro Comercial “Noble Cabrera” de La Maná.....	39
11.1.3. Entrevista al gerente de Supercomisariato “Fortaleza” del Cantón La Maná	41
11.2. Prácticas administrativas identificadas en las pymes comerciales seleccionadas	44
11.2.1. Resultados del censo realizado a los empleados:	44
11.2.2. Análisis de los resultados del censo	70
11.3. Vínculos entre las prácticas administrativas y los objetivos organizacionales	70
12. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	71
12.1. Planteamiento de las Hipótesis	71
12.2. Hipótesis de trabajo (Investigación).....	71
12.3. Nivel de significación.....	71
12.4. Selección del modelo estadístico (supuesto)	71
12.5. Relaciones más significativas.....	72
12.6. Análisis y discusión del modelo estadístico	74
12.7. Regla de decisión.....	79
12.8. Criterios de interpretación del modelo Spearman	79
12.9. Decisión final.....	79
13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
13.1. Conclusiones.....	80
13.2. Recomendaciones	82
14. PROPUESTA	83
14.1. Introducción.....	83
14.2. Desarrollo	84
14.3. Metodología.....	87
14.4. Resultados.....	87
14.4.1. Planificación	88
14.4.2. Programación.....	88
14.4.3. Ejecución	94
14.5. Conclusiones.....	94
15. BIBLIOGRAFÍA.....	96
ANEXOS	100

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINAS
Tabla 1. Beneficiarios directos	4
Tabla 2. Beneficiarios indirectos	5
Tabla 3. Actividades y sistemas de tareas	8
Tabla 4. Población y muestra	36
Tabla 5. Socialización de la misión, visión y/o políticas internas en los Comisariatos	44
Tabla 6. Socializan estrategias, programas, presupuestos o procedimientos en los Comisariatos	45
Tabla 7. Comunicación oportuna de planes en los Comisariatos	46
Tabla 8. Sobre la organización en los Comisariatos.....	47
Tabla 9. Manual de funciones en los Comisariatos	48
Tabla 10. Capacitación a empleados en los Comisariatos.....	49
Tabla 11. Resolución de conflictos en los Comisariatos	50
Tabla 12. Los empleados en la toma de decisiones en los Comisariatos	51
Tabla 13. Programas o actividades de integración en los Comisariatos.....	52
Tabla 14. Motivación a empleados de los Comisariatos	53
Tabla 15. Proceso de comunicación en los Comisariatos.....	54
Tabla 16. Liderazgo en los Comisariatos	55
Tabla 17. Evaluación y control del desempeño laboral en los Comisariatos	56
Tabla 18. Desempeño laboral en los Comisariatos	57
Tabla 19. Reconocimientos o incentivos en los Comisariatos	58
Tabla 20. Sanciones o reprimendas en los Comisariatos.....	59
Tabla 21. Socialización o comunicación de objetivos organizacionales en los Comisariatos .	60
Tabla 22. Conocimiento de los objetivos organizacionales de los Comisariatos.....	61
Tabla 23. Objetivos organizacionales a corto plazo en los Comisariatos	62
Tabla 24. Objetivos organizacionales a mediano plazo en los Comisariatos.....	63
Tabla 25. Objetivos organizacionales a largo plazo en los Comisariatos	64
Tabla 26. Posicionamiento en el mercado Comisariatos.....	65
Tabla 27. Obtención de ganancias Comisariatos.....	66
Tabla 28. Desarrollo Comisariatos	67
Tabla 29. Mejoras en el desempeño de los RRHH Comisariatos.....	68

Tabla 30. Cumplimiento de objetivos organizacionales en los Comisariatos	69
Tabla 31. Prácticas administrativas aplicadas en las pymes comerciales seleccionadas.....	70
Tabla 32. Correlaciones significativas	72
Tabla 33. Coeficiente de correlación Spearman.....	74
Tabla 34. Correlación de la variable prácticas administrativas y objetivos organizacionales .	79
Tabla 35. Plan de gestión, Fase A: Planificación	88
Tabla 36. Plan de gestión, Fase B: Programación.....	89
Tabla 37. Funciones del Gerente o Administrador.....	91
Tabla 38. Funciones del Director de Finanzas y Contabilidad.....	92
Tabla 39. Funciones de los Empleados	93
Tabla 40. Plan de gestión, Fase C: Ejecución.....	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINAS
Gráfico 1. Socialización de la misión, visión y/o políticas internas en los Comisariatos	44
Gráfico 2. Socializan estrategias, programas, presupuestos o procedimientos en los Comisariatos	45
Gráfico 3. Comunicación oportuna de planes en los Comisariatos.....	46
Gráfico 4. Sobre la organización en los Comisariatos.....	47
Gráfico 5. Manual de funciones en los Comisariatos.....	48
Gráfico 6. Capacitación a empleados en los Comisariatos.....	49
Gráfico 7. Resolución de conflictos en los Comisariatos.....	50
Gráfico 8. Los empleados en la toma de decisiones en los Comisariatos	51
Gráfico 9. Programas o actividades de integración en los Comisariatos.....	52
Gráfico 10. Motivación a empleados de los Comisariatos	53
Gráfico 11. Proceso de comunicación en los Comisariatos	54
Gráfico 12. Liderazgo en los Comisariatos	55
Gráfico 13. Evaluación y control del desempeño laboral en los Comisariatos	56
Gráfico 14. Desempeño laboral en los Comisariatos	57
Gráfico 15. Reconocimientos o incentivos en los Comisariatos	58
Gráfico 16. Sanciones o reprimendas en los Comisariatos	59
Gráfico 17. Socialización o comunicación de objetivos organizacionales en los Comisariatos	60
Gráfico 18. Conocimiento de los objetivos organizacionales de los Comisariatos.....	61
Gráfico 19. Objetivos organizacionales a corto plazo en los Comisariatos	62
Gráfico 20. Objetivos organizacionales a mediano plazo en los Comisariatos.....	63
Gráfico 21. Objetivos organizacionales a largo plazo en los Comisariatos	64
Gráfico 22. Posicionamiento en el mercado Comisariatos.....	65
Gráfico 23. Obtención de ganancias Comisariatos.....	66
Gráfico 24. Desarrollo Comisariatos.....	67
Gráfico 25. Mejoras en el desempeño de los RRHH Comisariatos	68
Gráfico 26. Cumplimiento de objetivos organizacionales en los Comisariatos.....	69

ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDO	PÁGINAS
Figura 1. Hipótesis.....	71
Figura 2. Modelo de Gestión	87
Figura 3. Organigrama Estructural	89

ÍNDICE DE ANEXOS

CONTENIDO	PÁGINAS
Anexo 1. Datos informativos del tutor del proyecto de investigación	100
Anexo 2. Datos informativos del investigador del proyecto	101
Anexo 3. Matriz de coherencia investigativa	102
Anexo 4. Mapeo	104
Anexo 5. Presupuesto para la elaboración del proyecto de investigación.....	105
Anexo 6. Cronograma de actividades Titulación I.....	106
Anexo 7. Cronograma de actividades Titulación II.....	107
Anexo 8. Modelo estadístico	108
Anexo 9. Evidencias fotográficas.....	110
Anexo 10. Objetivos Organizacionales de las Pymes	112
Anexo 11. Formato/Guía de entrevista a los gerentes o administradores de los comisariatos seleccionados del cantón La Maná.	113
Anexo 12. Formato de censo dirigido a los colaboradores de los comisariatos seleccionados del cantón La Maná.	116
Anexo 13. Validación de instrumentos por expertos (1).....	119
Anexo 14. Validación de instrumentos por expertos (2).....	122
Anexo 15. Aval de Traducción del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión “La Maná”.....	125
Urkund.....	126

1. INFORMACIÓN GENERAL

Título del proyecto

“Prácticas administrativas y su relación con el cumplimiento de objetivos organizacionales en las Pymes comerciales: Caso tres comisariatos del Cantón La Maná.”

Fecha de inicio:	Agosto 2021
Fecha de finalización:	Febrero 2022
Lugar de ejecución:	Cantón La Maná, Provincia de Cotopaxi
Facultad que auspicia:	Facultad de Ciencias Administrativas
Carrera que auspicia:	Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas
Proyecto de investigación vinculado:	La investigación del proyecto está vinculada y aporta; al macro proyecto de la Carrera de Licenciatura en Comercio, Pymes en el Cantón La Maná, y al proyecto formativo, Diseño de una propuesta estratégica para mejorar la percepción final del consumidor a través de la motivación del personal en las empresas comerciales del Cantón La Maná.
Equipo de Trabajo:	MBA. Gloria Evelina Pazmiño Cano (Tutora) Luis Adrian Cunuhay Sigcha (Investigador)
Área de conocimiento:	“Educación comercial y administración”
Línea de investigación:	Administración y Economía para el Desarrollo Humano y Social.
Sub líneas de investigación de la Carrera:	Estrategias administrativas, productividad y emprendimiento.
Área de las ciencias de acuerdo a la UNESCO:	<ul style="list-style-type: none"> • Ciencias Económicas. • 5311 Organización y Dirección de Empresas.

Objetivos del Plan Nacional:

Eje 2: Economía al servicio de la sociedad

Objetivo 4: Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización. Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

En la actualidad, las Pymes (pequeñas y medianas empresas) junto con las microempresas y emprendimientos constituyen la base de las economías en desarrollo, esto hace que vayan adquiriendo relevancia dentro del país. Sobre estas pequeñas organizaciones podemos decir que están a cargo de sus propietarios o creadores, motivo por el cual en muchas o mejor dicho la mayoría de ocasiones se encuentran bajo una administración sin conocimientos científicos, es por ello que resulta necesario investigar y profundizar en las Pymes para conocer las actividades o acciones que se realizan dentro para cumplir con los objetivos que se plantean. Es por ello que la presente investigación tendrá como objetivo general determinar la relación existente entre las prácticas administrativas aplicadas y el cumplimiento de objetivos organizacionales en las Pymes comerciales: Caso tres comisariatos del Cantón La Maná, para el desarrollo de propuestas de mejora en la administración de las Pymes.

Para cumplir con los objetivos planteados será necesario tomar como referencia tres comisariatos de renombre en el cantón La Maná, ya que dichas empresas son una muestra representativa de pymes comerciales, una vez seleccionadas las pymes se procederá al desarrollo y aplicación de los instrumentos apropiados y adecuados para recabar la información necesaria. Junto con esto, una vez obtenida la información requerida será necesario emplear el uso de herramientas digitales (IBM SPSS Statistics 25) para la elaboración de un análisis comparativo entre los resultados de las pymes en relación con las variables en estudio.

También resulta indispensable reconocer la relevancia de la investigación bibliográfica, que permitirá conseguir conceptos, características, tipos, categorías y demás información referente a las variables, información de origen secundario; de libros, revistas, artículos científicos, etc., la investigación de campo por su parte nos conducirá a la búsqueda de información de fuentes primarias mediante la realización de un censo y entrevistas, adicional a esto, la investigación

no experimental también formara parte de la investigación debido a la no manipulación y control que habrá sobre las variables. El alcance de la investigación será descriptivo por cuanto su utilidad comprenderá un gran aporte al momento de identificar las diferentes categorías que componen las dos variables de estudio; prácticas administrativas y objetivos organizacionales, también existirá un nivel de investigación correlacional que permitirá identificar la relación existente entre las variables de estudio del problema. En la investigación se hará uso del método teórico: histórico lógico, analítico sintético, deductivo e hipotético deductivo, además del método empírico cuantitativo junto con la valoración por expertos en el caso de la validación de los instrumentos para la recolección de información.

La investigación podrá aportar de manera interesante y significativa a las Pymes comerciales, ya que la información estará al alcance para estas y les permitirá tener una perspectiva aplicable para la mejora en sus prácticas administrativas, lo que posteriormente les ayudara al cumplimiento de sus objetivos provocando su crecimiento y desarrollo, además, se pretende generar una fuente de investigación y consulta que se encuentre al alcance de estudiantes y la población en general del cantón La Maná, en caso de requerirlo.

3. JUSTIFICACIÓN

La investigación sobre las prácticas administrativas y su relación con el cumplimiento de objetivos organizacionales en las Pymes comerciales, basado en el caso de tres comisariatos del cantón La Maná, en la provincia de Cotopaxi, pretende dar a conocer las prácticas administrativas más comunes y con mayor efectividad para el correcto cumplimiento de las metas establecidas en cada una de las Pymes elegidas dentro del sector comercial. Esto permitirá que se puedan seleccionar y posteriormente aplicar las prácticas administrativas más apropiadas para el sector, minimizando los riesgos y esfuerzos en busca del cumplimiento de los objetivos organizaciones previamente establecidos por cada una de las empresas.

La importancia de esta investigación se centrara a un nivel correlacional; de las prácticas administrativas y los objetivos organizacionales, en dónde, el cumplimiento de estos últimos tendrá uno o más vínculos con las acciones lideradas desde la administración. De los resultados obtenidos, se podrán obtener conocimientos que permitan aclarar el panorama de las Pymes comerciales frente a la toma de decisiones, para que cumplan sus objetivos organizacionales,

lo que a priori influenciara en crecimiento y desarrollo, mediante un impacto económico que inevitablemente propiciara la generación de fuentes de empleo.

Finalmente, no se puede dejar de mencionar la utilidad tanto metodológica como en general de la investigación, ya que al proporcionar un conocimiento sólido y explícito, con bases científicas, se convertirá en una fuente de consulta e información para: estudiantes, emprendedores, empresarios y la población en general, ampliando su visión a prácticas administrativas relacionadas con el cumplimiento de objetivos organizacionales en Pymes comerciales del cantón La Maná. La viabilidad del proyecto de investigación será dada por la guía y asesoramiento técnico del docente tutor, la colaboración de los miembros, propietarios y gerentes o administradores de las Pymes comerciales seleccionadas (tres comisariatos). Por otro lado, se contará con los recursos, tanto humanos, tecnológicos como económicos, necesarios para llevar a cabo este trabajo de investigación.

4. BENEFICIARIOS

El proyecto de investigación tiene dos grupos de principales beneficiarios, los cuales están especificados de la siguiente manera: Beneficiarios Directos e Indirectos. En primer lugar, los beneficiarios directos corresponden principalmente a las tres Pymes comerciales seleccionadas (tres comisariatos) existentes en el cantón La Maná y quienes las conforman, mientras que, podrían considerarse como beneficiarios indirectos a las demás Pymes comerciales que comparten características, pequeños emprendedores, estudiantes que requieran y hagan uso de la información, y la ciudadanía en general del cantón La Maná.

Tabla 1. Beneficiarios directos

Beneficiarios Directos	
Pymes	Personas que la conforman
Supercomisariato “Fortaleza”	25
Centro Comercial “Noble Cabrera”	17
Centro Comercial “Su Economía”	15
Total	57

Fuente: Entrevista a gerentes de las Pymes seleccionadas

Elaborado por: Luis Cunuhay

Tabla 2. Beneficiarios indirectos

Beneficiarios Indirectos	
Establecimientos comerciales y similares	666
Estudiantes de la UTC Extensión “La Maná”	2.000

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón La Maná 2015-2020

Elaborado por: Luis Cunuhay

5. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Para América Latina y el Caribe (ALC), las microempresas y Pymes representan una fuente primaria de empleo y un proveedor clave de bienes y servicios para gran parte de la población, llegando a estimarse que constituyen hasta el 99,5% de todas las empresas de la región, además de emplear al 60% de la población y conformando el 25% del PIB. Razones como estas hacen que buscar el crecimiento y desarrollo de las Pymes sea una “necesidad obligada” para los países tercermundistas de nuestra región, para lo cual, establecer objetivos organizacionales y velar para que estos se cumplan, mediante una correcta gestión administrativa y en concreto, con actividades apropiadas lideradas desde la administración (prácticas administrativas) contribuirán en sobremanera a la generación de desarrollo. (López Calva, 2021)

Ecuador por su parte no se aleja de la realidad anteriormente mencionada, ya que al ser considerado un país en vías de desarrollo y contar con una gran cultura de emprendimiento, según cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), las microempresas y Pymes constituyen el 96% del sector productivo nacional, reflejando el 25% del Producto Interno Bruto (PIB), al tiempo que generan empleo/ocupación al 70% de la Población Económicamente Activa (PEA), convirtiéndose así en piezas clave para la economía del país. Ante tal influencia es necesario también mencionar que muchas de las Pymes de nuestro país han limitado su desarrollo o se encuentran estancadas producto del empirismo en el manejo o administración, lo que en muchos casos ha de provocar la desaparición de muchas. El empirismo ha provocado que las Pymes no cuenten con una correcta administración que sustente su accionar con bases científicas. ((INEC), 2020)

En la provincia de Cotopaxi, al ser su actividad económica principal la Agropecuaria, y en base a la cual se desarrolla el comercio, muchas de las Pymes, específicamente las del sector comercial de las cuales trataremos, se encuentran bajo una administración empírica, ya que en varios de los casos son empresas familiares que han mantenido la toma de decisiones en base a

experiencias y conocimientos adquiridos a lo largo de los años y procedentes de sus padres, abuelos, etc. El INEC, en su último registro para 2019 arrojó que en Cotopaxi existían 577 Pymes comerciales, 93 menos que el 2018, lo que demuestra un alto porcentaje de empresas que han desaparecido por diversos motivos, entre ellos la inestabilidad que provoca el incumplimiento de objetivos organizacionales, las prácticas administrativas inapropiadas que no aportan, y en algunos casos la existencia de objetivos que no son acordes al sector en el que se desenvuelven, o en su defecto la inexistencia de los mismos. ((INEC), 2020)

En el cantón La Maná, por su cultura de emprendimiento y de acuerdo a su último Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, existen 666 establecimientos comerciales, de los cuales aproximadamente 43 se encuentran registradas como Pymes, mientras que casi en su totalidad, lo restante obedece a microempresas, ante la presencia de este escenario; en el que predominan los pequeños emprendimientos, y es común ver que muchos no prosperan, ya sea por falta de financiamiento o por malas prácticas administrativas que dificultan el cumplimiento de objetivos organizacionales, en algunos casos producto del empirismo mientras que en otros por la inexistencia de objetivos organizacionales o prácticas administrativas apropiadas. Para mitigar esta problemática se planteó estudiar las prácticas administrativas en relación con el cumplimiento de los objetivos organizacionales establecidos para determinados periodos, en caso de haberlos, tomando como referencia comisariatos, los cuales son representativos y claros ejemplos de actividad comercial, todo en base a la recopilación de información procedente desde la administración misma. (PDOT La Maná, 2015 - 2020)

5.1. Formulación del problema

¿Cómo se relacionan las prácticas administrativas con el cumplimiento de objetivos organizacionales en las Pymes comerciales: Caso tres comisariatos del Cantón La Maná?

6. OBJETIVOS

6.1. Objetivo General

Determinar la relación existente entre las prácticas administrativas aplicadas y el cumplimiento de objetivos organizacionales en las Pymes comerciales: Caso tres comisariatos del Cantón La Maná, para el desarrollo de propuestas de mejora en la administración de las Pymes.

6.2. Objetivos Específicos

Analizar los objetivos organizacionales establecidos en las Pymes comerciales seleccionadas para la revisión de su grado de cumplimiento.

Identificar las prácticas administrativas aplicadas en las Pymes comerciales seleccionadas para el conocimiento de su aceptación y efectividad.

Establecer vínculos significativos entre las prácticas administrativas aplicadas y los objetivos organizacionales para la identificación de efectos o resultados en las Pymes comerciales seleccionadas.

7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS

Tabla 3. Actividades y sistemas de tareas

Objetivos	Actividad	Resultado de la actividad	Descripción de la actividad (técnicas e instrumentos)
Analizar los objetivos organizacionales establecidos en las Pymes comerciales seleccionadas para la revisión de su grado de cumplimiento.	Diseño de instrumentos. Aplicación de instrumentos. Procesamiento y análisis de datos. Solicitud y revisión de documentos internos.	Conocimiento sobre el grado de cumplimiento alcanzado de cada uno de los objetivos organizacionales.	Entrevista a los gerentes/encargados de las Pymes comerciales seleccionadas. Investigación documental. Y censo al personal.
Identificar las prácticas administrativas aplicadas en las Pymes comerciales seleccionadas para el conocimiento de su aceptación y efectividad.	Diseño de instrumentos. Aplicación de instrumentos. Procesamiento y análisis de datos.	Se conocen las prácticas administrativas más efectivas y comunes aplicadas en las Pymes comerciales seleccionadas.	Entrevista realizada a cada uno de los gerentes/encargados de las Pymes comerciales seleccionadas. Y censo al personal que las conforman.
Establecer vínculos significativos entre las prácticas administrativas aplicadas y los objetivos organizacionales para la identificación de efectos o resultados en las Pymes comerciales seleccionadas.	Recolección de información. Análisis de las variables. Revisión de documentos. Obtención de resultados.	Se obtienen las relaciones más significativas entre prácticas administrativas y objetivos organizacionales.	Informe digital de las relaciones más significativas que se establecen entre las variables, producto de aplicar el programa de estudio IBM SPSS Statistics versión 25 (Phi de Spearman).

Fuente: Elaboración propia.

8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA

8.1. Origen y evolución (Estado del arte)

El origen de las prácticas administrativas se lo podría asociar junto con el origen de las teorías de Administración, llegando a aparecer Frederick Winslow Taylor como el primer exponente teórico formal de esta disciplina, siendo calificado como el padre de la misma. Referirse a las teorías de Taylor sobre Administración podría ser tomado como inapropiado o anticuado, ya que dicha teoría ha sido vapuleada injustamente por una crítica excesiva, además de la evolución que ha existido desde las primeras teorías hasta la actualidad, sin embargo, resulta importante reconocer puntos muy significativos que darán una mayor claridad y seriedad a esta investigación, ya que se puede identificar una similitud muy importante en relación a este trabajo, y es la perspectiva de Taylor y su idea o propuesta del paso de una Administración Empírica a una Administración Científica para el desarrollo de ventajas competitivas.

De las teorías de Taylor sobre la Administración en relación a las prácticas administrativas no se desarrolló un concepto propio que la defina en específico con claridad, pero podemos resaltar los cuatro principios a los cuales estaba enfocado su pensamiento: Primero, el establecimiento de una verdadera ciencia; para lo cual era clave la observación de los procesos productivos que luego tenían que llegar o pasar por una fase de experimentación mediante la que se podría mejorar en la administración del trabajo. Así, se define que las primeras prácticas administrativas empleadas estuvieron directamente relacionadas con la mejora de los procesos mediante la aplicación de pruebas cronometradas que buscaban identificar y eliminar movimientos innecesarios y optimizar los necesarios, de esta manera se disminuían los tiempos a la vez que maximizaba la producción.

Segundo, la selección científica del trabajador, relacionado principalmente al entrenamiento del obrero en el puesto que iba a desempeñar de acuerdo a las características, habilidades y destrezas que poseía, ya que Taylor estimaba que con entrenamiento, cualquier trabajador puede resultar excelente por lo menos en un puesto de trabajo. Estas prácticas administrativas se mantienen hasta la actualidad. Tercero, la educación y formación científica del obrero, relacionado con el segundo principio, a diferencia que aquí se pretendía comprender el proceso de trabajo empezando por la aplicación del mismo empleando leyes generales, para poder

predecir las conductas individuales y desarrollar una nueva visión del trabajo. Esto producto de la idea que tenía Taylor sobre los obreros, a quienes consideraba holgazanes que hacían su trabajo de la manera más lenta posible y trataban de hacer creer a sus superiores que lo hacían con rapidez. (Caló & Carro, 2012)

Cuarto, la colaboración estrecha y amistosa entre la dirección y los trabajadores, Taylor consideraba que ambas partes deberían dividirse el trabajo de manera casi igual, ya que al considerar que el obrero tenía la tendencia de trabajar lento y poco, era necesario que los patrones se involucraran y conocieran sobre los procesos de producción para no ser engañados. En este principio, además de considerar prácticas administrativas que involucraban a obreros y directivos, se tomaba en cuenta una tercera parte: el pueblo entero, los consumidores a quienes se le tenía que ofrecer un buen producto dado que ellos sustentaban los salarios de los obreros y las ganancias de los patrones. Otra de las prácticas administrativas más importantes identificadas y definidas de la teoría de Taylor es la búsqueda de mejoras y aumentos de salarios junto con reconocimientos económicos para empleados que aportaran con propuestas en la mejora de los procesos, ya que consideraba que un obrero que se siente cómodo era capaz de mejorar su rendimiento. (Caló & Carro, 2012)

Actualmente, las prácticas administrativas siguen sin poseer una designación específica para su entendimiento, provocando la confusión con varios conceptos que se consideran similares o relacionados como: gestión administrativa, dirección estratégica, gestión humana o gestión financiera, por nombrar algunos casos, pero ya en la realidad no hay una línea temática que acote el término. Partiendo de ello, podemos suponer que el termino yace de la administración misma y se ha mantenido apegada a lo largo de la historia como la “acción de la administración”. De acuerdo a algunas conceptualizaciones específicas encontradas, se entiende de la siguiente manera: “Las prácticas administrativas se refieren a acciones lideradas desde la gestión administrativa, que denotan una intervención en la organización y que producen efectos o resultados.” (Barreto, 2010). Mientras que Podestá (2004) entiende por práctica administrativa el evento rutinario ejecutado en función de un orden social establecido, a la luz de los intereses culturales de las comunidades humanas.

La práctica administrativa refleja la manera del quehacer cotidiano, la realización de actividades que llevan a obtener un objetivo determinado en el ámbito organizacional, donde entran como

actores las actitudes de pensamiento, reflexión y ética, frente a la toma de decisiones dentro de la organización. (Leguizamón, Ortiz, & Barreto, 2019)

En la actualidad, las prácticas administrativas han ido adquiriendo un papel protagónico en lo que a administración respecta, ya que representan acciones específicas que se convierten en indispensables tanto para la supervivencia como para la innovación en las organizaciones, teniendo un ámbito de influencia que abarca también la planeación, organización, dirección, comunicación, coordinación, evaluación y control. Desde un punto de vista categorial, se considera que las prácticas administrativas, correctamente desarrolladas, implementadas y aplicadas, tendrán un mayor grado de influencia y los resultados otorgaran beneficios mayoritarios para las pequeñas y medianas empresas, las cuales no precisan de los recursos, tanto humanos, económicos o tecnológicos para desarrollar una administración a gran escala. Mientras que en las grandes empresas contribuirán de forma relativa al cumplimiento de metas en áreas o departamentos determinados.

Los objetivos organizacionales, tendrían su origen junto con las primeras teorías de la organización, tomando como punto de partida las primeras teorías clásicas como: La teoría científica de Town y Taylor de 1900, en donde el resumen del postulado era: la mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual. La teoría funcional de Fayol en 1916, para la cual la mejor forma de organización está basada en una distribución de funciones, que se subdividen en sub-funciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos. La teoría burocrática de Weber, 1924 proponía que la mejor forma de organización es la que tiene reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica en sus empleados y gestores. La teoría de las relaciones humanas, la cual se desarrolló en un amplio lapso de tiempo, en el que intervinieron postulados como el de Mayo en 1920, Follet y Maslow en 1954, Herzberg en 1966 y McGregor en 1957, concluyendo que la mejor forma de organización es la que considera integrar a las personas que la hacen funcionar. (Rivas, 2009)

De las teorías clásicas anteriormente mencionadas se puede concluir que los objetivos organizacionales ya formaban parte fundamental de la organización, aunque no tenían un papel estelar y preponderante, estaban enfocados únicamente a la producción y funcionamiento junto

con los beneficios que ello acarrearía. En años posteriores se fueron orientando también a los individuos que formaban la organización.

Para teorías consideradas modernas como la teoría de la población ecológica de Hannan y Freeman de 1977-1984; la mejor forma de organización es la que consigue adaptarse al entorno y seguir operando con eficiencia. Mientras que para la teoría de los recursos y capacidades de Barney en 1991, la mejor forma de organización es la que gestiona más racionalmente sus recursos y capacidades. Y la teoría de los sistemas complejos adaptativos de Kauffman en 1995, considera que la mejor forma de organización es la que permite ajustes continuos de sus elementos entre sí y con su entorno. (Rivas, 2009)

De las teorías modernas expuestas en relación con las teorías clásicas; se puede definir que los objetivos organizacionales se fueron adaptando a los nuevos escenarios y necesidades, llegando a enfocarse en aspectos como la adaptabilidad, la eficiencia, la efectividad y la eficacia en la gestión de recursos tanto físicos como humanos de las organizaciones. Sin embargo, el cambio en sus enfoques a lo largo de los años no ha cambiado su connotación de ser lo que la organización desea lograr con el fin de operar satisfactoriamente.

Actualmente, entendemos por objetivo organizacional a la situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado. Los objetivos no son estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación de la empresa con su medio ambiente. Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del medio ambiente y de la organización. (Empresa y Gestión, 2016)

8.2. Prácticas administrativas

Las prácticas administrativas se refieren a las acciones lideradas desde la gestión administrativa, las cuales denotan una intervención en determinadas áreas de la organización que las requieran, produciendo efectos o resultados como estabilidad operativa y la optimización. De esta manera, las prácticas administrativas tendrán influencia para la toma de decisiones además de contribuir al mejoramiento de la gestión de los recursos que se poseen. (Barreto, 2010)

La práctica administrativa refleja la manera del quehacer cotidiano, la realización de actividades que llevan a obtener un objetivo determinado en el ámbito organizacional, donde entran como actores las actitudes de pensamiento, reflexión y ética, frente a la toma de decisiones dentro de la organización. (Leguizamón, Ortiz, & Barreto, 2019) La práctica administrativa es el evento rutinario ejecutado en las organizaciones, e implica actividades realizadas con la función de generar o mantener un orden social establecido que permita dar luz a los intereses de la gestión administrativa. Muchas veces las prácticas administrativas son la respuesta a la búsqueda de soluciones y alternativas a pequeños conflictos y emergencias suscitados de manera recurrente en las empresas, su ejecución permitirá que se mantengan controlados factores de riesgo que pudieran impactar en un cercano, mediano o lejano futuro. (Podestá, 2005)

8.2.1. Clasificación de las prácticas administrativas

Las empresas u organizaciones representan características particulares y distintas de la forma como operan, dentro de las cuales se identifican diferentes prácticas administrativas implícitas en el quehacer de los dirigentes, que influyen para la toma de decisiones y contribuyen al mejoramiento de su gestión.

8.2.1.1. Prácticas administrativas de planeación

La planeación es una función fundamental del proceso administrativo, la primera, que permite establecer la estrategia, políticas y a partir de allí las acciones correspondientes para lograr la sostenibilidad de las organizaciones en los mercados de alta competencia. Esta función permite identificar la forma de supervivencia, metas, objetivos y la previsión en las empresas. Teniendo en cuenta que la planeación, de acuerdo a Serna (2000); “son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación”, las acciones y toma de decisiones por parte de los dirigentes para anticiparse y prever diferentes tareas, la base para establecer condiciones y posibles riesgos, aporta los medios necesarios para articular la estrategia con el plan operativo. (Leguizamón, Ortiz, & Barreto, 2019)

8.2.1.2. Prácticas administrativas de organización

La función de organización es necesaria para establecer una estructura que permita orientar, ordenar y controlar los procesos de la organización en función de su objeto. Así, entre algunos de los importantes puntos a realizar están la división de tareas y la asignación de responsabilidades. Cruz (1983) concibe la organización “como una determinada magnitud del capital social en movimiento en un momento determinado del tiempo y del espacio”. Se define la organización como aquella en la que los sujetos que la componen en todos los niveles ejecutan acciones que permiten su funcionamiento. Esta función organizadora permite identificar entre otras cosas la estructura, división del trabajo, seguridad y protección, asignación de los recursos en las empresas. (Leguizamón, Ortiz, & Barreto, 2019)

8.2.1.3. Prácticas administrativas de dirección

Los elementos de dirección permiten identificar el papel de los dirigentes y gestores en la conducción de las organizaciones, además de identificar cómo es el proceso de toma de decisiones y cómo estas influyen en la gestión. Minzberg (1984) “define la decisión como un compromiso de acción, o en la mayoría de los casos, un compromiso de recursos; dicho de otro modo, la decisión señala una intención explícita de actuar”. Dichas acciones generan efectos en la organización, positivos o negativos, depende de la capacidad del dirigente. Está en manos de los dirigentes la toma de decisiones de trascendencia, aquellas que son de largo plazo, que son representativas y que determinan el futuro de las fundaciones. Así mismo, conocer e interpretar de forma adecuada el contexto que enfrenta la organización sumado a los recursos tecnológicos, facilita el proceso para tomar una decisión, donde la posición carismática que caracteriza a los directores permite su ejecución. (Leguizamón, Ortiz, & Barreto, 2019)

Naturalmente los líderes y directores buscan la mejora continua de la organización, desarrollar capacidades que permitan enfrentar de la mejor manera las adversidades y la toma adecuada de decisiones especialmente aquellas que son de largo plazo resultan determinantes para el futuro de las fundaciones. Por otra parte, en las prácticas administrativas como lo expresa Muñoz (2010), “han aplicado la cultura al medio organizacional como una concepción instrumental, entendida como una variable más en la gama de posibilidades y herramientas que se encuentran a disposición del dirigente”.

8.2.1.4. Prácticas administrativas de comunicación

Dentro de los criterios de prácticas administrativas de importancia para las organizaciones, se evidencia el proceso de comunicación, el cual podrá ser de manera informal y directa (para las empresas pequeñas), mientras que para empresas con mayor trayectoria se llevan a cabo procesos de comunicación virtual y más formal, por medio de circulares, memorandos y a través de los coordinadores. Aunque es común que el proceso de comunicación que se presenta la mayor parte de los casos es aún empírico e informal, involucra cualidades y habilidades desde las directivas para transmitir e integrar la organización. Las prácticas administrativas de comunicación se deberán aplicar y evaluar principalmente, en el talento humano, analizando las habilidades sociales que poseen para el trabajo con comunidad, aparte se recomienda desarrollar talleres y casos que expongan la forma como se debe abordar un grupo de población, también se tienen en cuenta que sea profesional con experiencia en la problemática de la población que se atiende para que la comunicación sea fluida y se cumpla con el objetivo. (Leguizamón, Ortiz, & Barreto, 2019)

8.2.1.5. Prácticas administrativas de coordinación

Se habla de coordinación cuando cada unidad se somete a algún tipo de autoridad para el logro de un objetivo común, planificar las actividades de un grupo de personas y armonizar esfuerzos de las diferentes áreas, a través de la división del trabajo, jerarquía de autoridad y responsabilidad. (Schein, 1982). Por otra parte, March y Simón (1958) manifiestan que: “La coordinación de las partes se incorpora en el programa (de trabajo) al establecerse éste, reduciéndose en consecuencia la necesidad de una comunicación continuada”. Establecer procesos de forma clara es garantía de un trabajo organizado y sin interrupciones, teniendo en cuenta que la comunicación es esencialmente informal, el flujo de comunicación es constante y esto posibilita la coordinación, aunque dichos procesos no se encuentran documentados.

Algunas prácticas administrativas de coordinación de común aplicación en las organizaciones en general son las reuniones, comités y grupos de trabajo, apoyados por los mecanismos ya mencionados de comunicación. Adicional, dichas prácticas además de sincronizar el funcionamiento de la organización, permiten conocer el avance de los proyectos. Las prácticas de coordinación evidenciadas son predominantes ya que les permite conocer lo que está

sucedido en cuanto al funcionamiento de la organización y con la atención brindada a los beneficiarios. (Leguizamón, Ortiz, & Barreto, 2019)

8.2.1.6. Prácticas administrativas de evaluación y control

De forma sencilla, el control se puede entender como el “proceso de monitorear las actividades para asegurarse de que se lleven a cabo de acuerdo con lo planificado y para corregir cualquier desviación significativa”, de tal manera que el control permite que dentro de las organizaciones se cumplan las metas de forma efectiva y haya una previsión a tiempo en caso que surjan no conformidades en los procesos. De acuerdo con lo anterior, la función de evaluación y control permiten identificar desviaciones en etapa de ejecución de actividades, facilita evidenciar los avances de acuerdo con lo planeado con el diseño de indicadores y aplica planes de mejoramiento para lograr los resultados esperados. (Leguizamón, Ortiz, & Barreto, 2019)

El proceso de evaluación y control posee etapas que permiten el seguimiento adecuado a las actividades realizadas por la organización y parte de construir una base para medir lo planeado, donde se puedan evidenciar los resultados del proceso y comparar. Lo anterior con el fin de identificar si el desempeño se encuentra dentro de los rangos establecidos o si se deben establecer acciones correctivas para el mejoramiento del proceso, con el propósito de disminuir costos de acuerdo con la eliminación de errores en un proceso.

El control verifica los hechos a partir del registro de datos, generando información que resulta de la comparación entre patrones y datos de la realidad, que evidencian el estado actual de aspectos específicos de la empresa. En lo que atañe a la evaluación implica juicios de valor que permiten concluir si un estado es favorable o no de acuerdo a las expectativas. Ambas se aplican a los resultados, procesos y a la organización. (Hintze, 2013)

Las prácticas de control y evaluación están sujetas a dos factores. El primero es el grado de desarrollo tecnológico de los mecanismos e instrumentos utilizados, con ellos se soportan las capacidades de la organización para captar, procesar y producir información. El segundo es el alcance institucional de su aplicación en las organizaciones, que está vinculado con el impacto que tengan el control y evaluación. En este sentido, las prácticas básicas de control y evaluación se dan cuando se realizan sólo por los altos directivos y avanzan a medida que son transferidas

a través de la estructura jerárquica de la organización, siendo realizadas por todos los integrantes. Así que por medio de la implementación de sistemas se hacen avanzadas. (Leguizamón, Ortiz, & Barreto, 2019)

8.2.2. Prácticas administrativas que promueven la innovación

El estudio de los factores que generan innovación es fundamental tanto para las empresas como para la academia. Sin embargo, son pocas las investigaciones que 1) incorporan un marco teórico que permita estudiar las prácticas administrativas que impulsan la innovación en una empresa y 2) detectar los factores que permiten, por un lado, evaluar la eficacia de dichas prácticas y, por el otro, en caso de que estas no sean operadas, empezar a ejecutarlas. (Varela & Flores, 2014)

Una forma de iniciar un proceso formal de innovación es mediante grupos de trabajo conformados por una variedad de colaboradores de la empresa encargados de fomentar y liderar esta labor. Para esto, se debe considerar la forma en la que se ejecutan actividades administrativas como la planificación estratégica, la selección del mercado y la relación que se tiene con el cliente. Estas darán orientación a los grupos de trabajo para saber hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos en relación con las tareas propias del proceso innovador. (Hamel, 2008)

En cuanto a la forma de medir la innovación y los elementos que la favorecen ha habido una clara fragmentación. Estas se han centrado principalmente en la medición de las innovaciones generadas, las inversiones y el número de nuevos productos, pero han dejado de lado procesos básicos para la organización, realizados de manera corriente en su interior, vinculados, en particular, con las prácticas administrativas (Kim & Oh, 2002). Medir y saber cómo se maneja el complejo proceso que influye en la capacidad de innovación de una organización, para lograr que esta pueda ser alcanzada de manera óptima, es sin duda un desafío importante.

Los elementos que promueven la innovación se pueden sintetizar en tres componentes clave, de acuerdo a cada uno de los factores descritos en los párrafos anteriores. Estos son: 1) las prácticas administrativas (que es el eje central de este trabajo), 2) la cultura organizacional y 3) la estructura de la organización. Las dos últimas son un campo abierto a la realización de futuros trabajos de investigación. En relación con las prácticas administrativas específicas orientadas a

la generación de innovación, fue posible identificar un total de cinco. De acuerdo con esto, las empresas deberían:

1. Establecer objetivos específicos que orienten sus esfuerzos.
2. Tener un enfoque al mercado.
3. Contar con una estrategia competitiva que considere un entorno global.
4. Incentivar la visión y el anhelo de competir en un entorno global.
5. Mantener un enfoque hacia el cliente.

La puesta en marcha de cada uno de estos factores promueve la habilidad de una organización para mantener la innovación continua de productos y procesos. (Varela & Flores, 2014)

8.3. Objetivos organizacionales

8.3.1. Conceptos

Toda organización pretende alcanzar objetivos, dependen de ello. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta cumplir, los resultados a ser alcanzados en un periodo determinado, es una imagen que la organización pretende para su futuro, ya sea en las distintas áreas que la componen o de la empresa en general. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado. (Clavijero, 2019)

Los objetivos organizacionales son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, los puntos finales de la planificación y aun cuando no pueden aceptarse tal cual son, el establecerlos requiere de una considerable planeación. Los objetivos tienen jerarquías, y también forman una red de resultados y eventos deseados. Una compañía u otra empresa es un sistema. Si las metas no están interconectadas y se sustentan mutuamente, la gente seguirá caminos que pueden parecer buenos para su propia función pero que pueden ser dañinos para la compañía como un todo. (López, 2018)

Los objetivos organizacionales son una obligación que se impone una empresa porque es necesaria, esencial para su existencia. Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y

deben estar en función de la estrategia que se elija. Los objetivos no son estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación de la empresa con su medio ambiente. Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del medio ambiente y de la organización. (Empresa y Gestión, 2016)

8.3.2. Funciones de los objetivos organizacionales

Las funciones de los objetivos organizacionales estarán definidas principalmente por cuatro actividades particulares a ser consideradas para el desarrollo correcto de las metas, dichas funciones se describen a continuación:

8.3.2.1. Presentación de una situación futura

Los objetivos no son estáticos, pues están en continuo cambio y evolución, modificando constantemente la relación de la empresa con su medio ambiente. Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del medio ambiente y de la organización para establecer objetivos que sirvan como una guía para la etapa de ejecución de las acciones. (López, 2018)

8.3.2.2. Fuente de legitimidad

De acuerdo a López (2018), los objetivos justifican las actividades de una empresa, lo que explica su estrecha relación e interés en concretar el deseo contenido en su misión y visión a través de metas alcanzables. Las actividades de una organización comúnmente están enfocadas en la generación de productividad y competitividad, pero los objetivos organizacionales correctamente estructurados no se limitaran solo a ello, ya que provocarán un desarrollo generalizado dentro de la empresa.

8.3.2.3. Sirven como estándares

Muchas veces los objetivos organizacionales son desarrollados sin saber las utilidades que pueden ofrecer, por ejemplo: se plantea como objetivo el incremento del 20% en la producción, una vez finalizado el periodo determinado se decide medir los resultados, obteniendo que se ha

incrementado la producción en un 17%, en este caso no se ha cumplido con el objetivo primordial, pero se ha estado cerca de conseguirlo, demostrando que los objetivos organizacionales también sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.

8.3.2.4. Unidad de medida

Para López (2018), los objetivos organizacionales cumplen con la función de unidad de medida dado que también sirven para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización. Como podemos notar, los objetivos organizacionales cumplen con funciones de relevancia y son indispensables para la organización, por lo que es preferible establecer varios objetivos para satisfacer la totalidad de necesidades de la empresa.

8.3.3. Características de los objetivos organizacionales

- Los objetivos deben servir a la empresa; por lo tanto deben reunir ciertas características que reflejan su utilidad.
- Los objetivos incluyen fechas específicas del objetivo o su terminación implícita en el año fiscal; resultados financieros proyectados (pero lo están limitados a ello); presentan objetivos hacia los cuales disparará la empresa o institución conforme progresa el plan; logrando llevar a cabo su misión y cumplir con los compromisos de la empresa.
- Los objetivos deben reunir alguna de estas características:
 - a. Claridad: un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.
 - b. Flexibilidad: los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.
 - c. Medible o mesurable: los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
 - d. Realista: los objetivos deben ser factibles de lograrse.
 - e. Coherente: un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.

f. Motivador: los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.

- Deben ser deseables y confiables por los miembros de la organización.
- Deben elaborarse con la participación del personal de la empresa (administración por objetivos). (López, 2018)

8.3.4. Tipos de objetivos organizacionales

De acuerdo con la naturaleza de la organización podemos identificar objetivos con o sin ánimo de lucro. Mientras, según el alcance en el tiempo podemos definir los objetivos en generales o largo plazo, el táctico o mediano plazo, y el operacional o corto plazo.

8.3.4.1. Objetivos organizacionales a largo plazo

Están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos estratégicos en una empresa. Estos objetivos se hacen en un periodo de 5 años y mínimo tres años. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio.

Sobre los objetivos generales de una empresa se orientan a: Consolidación del patrimonio, Mejoramiento de la tecnología de punta, Crecimiento sostenido, Reducción de la cartera en mora, Integración con los socios y la sociedad, Capacitación y mejoramiento del personal, Claridad en los conceptos de cuáles son las áreas que componen la empresa, Una solución integral que habrá así el camino hacia la excelencia, La fácil accesibilidad en la compra del producto para la ampliación de mercados. (López, 2018)

8.3.4.2. Objetivos organizacionales a mediano plazo

Corresponden a los objetivos tácticos de la empresa y se basan en función al objetivo general de la organización. También son llamados los objetivos tácticos ya que son los objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito.

8.3.4.3. Objetivos organizacionales a corto plazo

Son los objetivos que se van a realizar en menos un periodo menor a un año, también son llamados los objetivos individuales o los objetivos operacionales de la empresa ya que son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa. Así, para que los objetivos a corto plazo puedan contribuir al logro de los objetivos a plazos intermedios y largo, es necesario establecer un plan para cumplir con cada objetivo y para combinarlos dentro de un plan maestro que deberá ser revisado en términos de lógica, consistencia y practicabilidad. (López, 2018)

8.3.5. Importancia de los objetivos organizacionales

Los objetivos organizacionales dan a los gerentes y a los demás miembros de la organización importantes parámetros para la acción en áreas como:

Guía para la toma de decisiones: una parte importante en la responsabilidad de los gerentes es tomar decisiones que influyen en la operación diaria y en la existencia de la organización y del personal de la misma. Una vez que los gerentes formulan los objetivos organizacionales, saben en qué dirección deben apuntar. Su responsabilidad se convierte, pues, en tomar las decisiones que lleven a la empresa hacia el logro de sus objetivos.

Guía para la eficiencia de la organización: dado que la ineficiencia se convierte en un costoso desperdicio del esfuerzo humano y de los recursos, los gerentes luchan por aumentar la eficiencia de la organización cuando sea posible. La eficiencia se define en términos de la calidad total del esfuerzo humano y de recursos que una empresa invierte para alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, antes de que pueda mejorar la eficiencia de una empresa, los gerentes deben lograr una clara comprensión de los objetivos organizacionales. Sólo entonces los gerentes podrán utilizar los recursos limitados a su disposición tan eficientemente como les es posible. (López, 2018)

Guía para la coherencia de una organización: el personal de una organización necesita una orientación relacionada con su trabajo. Si los objetivos de la empresa se usan como actividad productiva, la toma de decisiones de calidad y la planeación efectiva.

Guía para la evaluación de desempeño: el desempeño de todo el personal de una empresa debe ser evaluado para medir la productividad individual y determinar lo que se puede hacer para aumentar. Los objetivos organizacionales son los parámetros o criterios que deben utilizar como base de estas evaluaciones. Los individuos que aportan más al cumplimiento de los objetivos organizacionales deben ser considerados como los miembros más productivos de ella. Las recomendaciones específicas para aumentar la productividad deben incluir sugerencias sobre lo que los individuos pueden hacer para contribuir a que la empresa se dirija hacia el alcance de sus objetivos. (López, 2018)

8.3.6. Áreas para los objetivos organizacionales

Peter F. Drucker, uno de los escritores sobre administración más influyentes de esta época, afirma que los gerentes deben luchar por desarrollar y alcanzar una gama de objetivos en todas las áreas en donde la actividad es crítica para la operación y el éxito del sistema administrativo. A continuación se presentaran las 8 áreas clave identificadas por Drucker para formular los objetivos de un sistema administrativo:

- a. Posición en el mercado: la gerencia debe fijar objetivos indicando donde quisiera estar en relación con sus competidores.
- b. Innovación: la gerencia debe fijar objetivos esbozando su compromiso con el desarrollo de nuevos métodos de operación.
- c. Productividad: la gerencia debe fijar objetivos esbozando los niveles de producción que deben alcanzarse.
- d. Recursos físicos y financieros: la gerencia debe fijar objetivos para el uso, la adquisición y el mantenimiento del capital y de los recursos monetarios.
- e. Ganancias: la gerencia debe fijar objetivos que especifiquen la ganancia que la empresa quisiera generar.
- f. Desempeño global y desarrollo: la gerencia debe fijar objetivos para especificar las tasas y los niveles de productividad y de crecimiento global.
- g. Responsabilidad pública: la gerencia debe fijar objetivos para indicar las responsabilidades de la empresa con sus clientes y con la sociedad, y la medida en la cual la empresa intenta comprometerse con esas responsabilidades. (López, 2018)

8.3.7. Establecimiento de objetivos organizacionales

Implica seguir una metodología lógica que contemple algunos aspectos importantes para que los objetivos reúnan algunas de las características señaladas. Para establecer objetivos tenemos que tener en cuenta: Escala de prioridades para definir objetivos: es necesario establecer escalas de prioridad para ubicar a los objetivos en un orden de cumplimiento de acuerdo a su importancia o urgencia. Identificación de estándares: es necesario establecer estándares de medida que permitan definir en forma detallada lo que el objetivo desea lograr, en qué tiempo y si es posible, a que costo. Los estándares constituirán medidas de control para determinar si los objetivos se han cumplido o vienen cumpliéndose, y si es necesario modificarlos o no. (López, 2018)

A los gerentes de hoy se les pide comúnmente fijar objetivos para sí mismos, para sus departamentos y para sus empleados. Los 3 pasos principales que un gerente debe seguir para desarrollar una serie de objetivos de la organización se presentan a continuación:

1. Determinar la existencia de cualquier tendencia del entorno que pueda significativamente influir en la operación de la organización.
2. Realizar una serie de objetivos para la empresa como un todo.
3. Realizar una jerarquía de objetivos de la organización.

Estos 3 pasos están interrelacionados y por lo general requieren información de diferentes personas, de diferentes niveles y de diferentes secciones operativas de la empresa.

8.4. Pymes

Se entiende por Pymes a las pequeñas y medianas empresas que forman parte del sector económico de un país, pero es necesario tener en cuenta que no todas las características de las pymes de un país son iguales en el resto del mundo, ya que en países como Suiza, una Pyme puede ser una gran empresa en Ecuador. Ante esto, junto con que la investigación se desarrollara en territorio ecuatoriano, nos enfocaremos en hablar específicamente de las Pymes en Ecuador.

8.4.1. Conceptualización

El término PYME hace referencia al conjunto de pequeñas y medianas empresas, las cuales constituyen entes económicos y productivos que operan en menor dimensión y escala de las grandes empresas. No existe un criterio único y estricto que permita definir a una empresa como PYME, este puede variar entre país y país debido a “la geografía y los desiguales niveles de desarrollo de los países que obligan a considerar diferentes parámetros”, por lo que cada región o país adopta una definición de PYME de acuerdo a su realidad. Sin embargo existen variables que generalmente se usan para su medición tales como: volumen de ventas, el capital social, el número de personas ocupadas, el valor de la producción o el de los activos. (Gualotuña Reimundo, 2011)

8.4.2. Características de las Pymes en Ecuador

En el Ecuador no se ha establecido un criterio único y rígido que permita definir a una empresa como PYME, sin embargo existe un criterio generalizado que permite definir a una PYME en base al cumplimiento de algunas de las siguientes características:

Microempresas: Ingresos menores a \$100.000,00 dólares americanos, y un número de trabajadores entre 1 y 9 personas.

Pequeñas empresas: Ingresos entre \$100.001,00 y \$1.000.000, 00 de dólares americanos, y un número de trabajadores entre 10 y 49 personas.

Medianas empresas: Ingresos entre \$1.000.001, 00 y \$5.000.000, 00 de dólares americanos, y un número de trabajadores entre 50 y 199 personas.

Mientras que algunas de las características de las grandes empresas son: Ingresos superiores a los \$5.000.001, 00 de dólares, y un número de trabajadores superior a las 200 personas. (Ron Amores & Sacoto Castillo, 2017)

8.4.3. Clasificación de las Pymes

En Ecuador, de acuerdo a la actividad económica que desempeñan, las Pymes adquieren la siguiente clasificación:

Comercio al por mayor y al por menor.- comúnmente conocida como Pymes comerciales, son aquellas que se dedican al comercio de productos, algunos ejemplos significativos son: almacenes, tiendas, comisariatos, etc.

Servicios comunales, sociales y personales.- corresponden a las Pymes dedicadas a la prestación de servicios como: entregas a domicilio, peluquerías, etc.

Industrias manufactureras diversas.- referido principalmente establecimientos dedicados a la producción de alimentos, bebidas, etc.

Construcción.- comprende establecimientos que desarrollan elementos de construcción y también dedicados a la construcción misma.

Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.- se refiere principalmente al sector automotor que desempeña sus labores en el territorio, también comprende bodegas, y finalmente empresas que ofrecen servicios como Internet o señal de TV.

Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.- son locales que desarrollan y/o comercializan con bienes inmuebles como ebanisterías, y también constan establecimientos que prestan servicios a empresas como de limpieza, organización de eventos, etc.

Pesca, agricultura y silvicultura.- su principal actividad comprende la comercialización de productos alimenticios provenientes del suelo.

Otros.- corresponde a minúsculos sectores que no han sido clasificados con una denominación en específico, pero responde a Pymes. (Ron Amores & Sacoto Castillo, 2017)

8.5. Pymes Comerciales: Comisariatos

Las Pymes comerciales comprenden pequeñas y medianas unidades económicas dedicadas principalmente a la compra-venta (sin transformación) de bienes de consumo final para ser vendidos a personas y hogares, así como unidades económicas dedicadas solamente a una parte de este proceso (la compra o la venta). Algunos ejemplos de este sector son: supermercados, tiendas de ropa, cadenas de electrodomésticos, etc. (Lemoine, Delgado, & Hernández, 2020)

8.5.1. Clasificación de las Pymes comerciales

La clasificación de las pymes comerciales está marcada principalmente por el volumen o cantidad de producto existente en los establecimientos para su comercialización, siendo así:

8.5.1.1. Comercio al por mayor

El Comercio al por mayor comprende unidades económicas dedicadas principalmente a la compra-venta (sin transformación) de bienes de consumo intermedio (como bienes de capital, materias primas y suministros utilizados en la producción, y bienes de consumo final) para ser vendidos a otros comerciantes, distribuidores, fabricantes y productores de bienes y servicios; así como unidades económicas dedicadas solamente a una parte de ese proceso (la compra o la venta). (SCIAN, 2002)

Los comercios al por mayor que venden bienes de su propiedad son conocidos como distribuidores importadores-exportadores, distribuidores de fábrica, abastecedores de mercancías, entre otras denominaciones. Y los que venden y promueven, a cambio de una comisión o pago, la compra venta de bienes que no son de su propiedad, son conocidos como agentes de ventas, corredores de mercancías, comisionistas, consignatarios, intermediarios del comercio al por mayor o agentes importadores y exportadores.

Características principales del comercio al por mayor

- a) Operan desde una bodega u oficina de ventas.
- b) Tienen poca o nula exhibición de mercancías.

- c) Atraen clientes generalmente por vía telefónica, mercadeo personalizado o por medio de publicidad especializada a través de medios electrónicos, ferias y exposiciones.
- d) Normalmente venden grandes volúmenes, excepto tratándose de bienes duraderos, que generalmente son vendidos por unidad.

8.5.1.2. Comercio al por menor

Comprende “la reventa (compra y venta sin transformación) de mercancías o productos, destinados para consumo o uso personal o doméstico (consumidor final). Este sector comprende unidades económicas dedicadas principalmente a la compra-venta (sin transformación) de bienes de consumo final para ser vendidos a personas y hogares, así como unidades económicas dedicadas solamente a una parte de este proceso (la compra o la venta). (SCIAN, 2002)

Los comercios al por menor que venden bienes propios son conocidos como agencias, depósitos, tiendas, supermercados o derivan su nombre de los productos que comercializan. Y los comerciantes minoristas que venden o promueven la compra-venta a cambio de una comisión o pago son conocidos como agentes de ventas, corredores de mercancías, comisionistas, consignatarios, intermediarios del comercio al por menor, agentes importadores y exportadores.

Características principales del comercio al por menor

- a) Atraen clientes por la ubicación y diseño del establecimiento.
- b) Tienen extensa exhibición de mercancías para facilitar a los clientes la selección de las mismas.
- c) Hacen publicidad masiva por medio de volantes, prensa, radio, televisión.

Los comercios al por menor pueden también proporcionar servicios integrados a la venta de los bienes, como empaquetado, envasado y entrega a domicilio. La venta con instalación incidental se clasificará en comercio al por menor. Este sector comprende también a los comerciantes al por menor sin establecimiento que realizan su labor mediante alguno de los siguientes métodos:

El tele mercadeo con ventas vía telefónica; La venta al por menor exclusivamente por catálogo; La venta al por menor por medios electrónicos (Internet, fax y correo electrónico). La venta de forma personalizada de venta. La puerta por puerta (cambaceo y multinivel). La venta con demostración de productos en hogares. La venta a través de puestos semifijos o máquinas expendedoras.

También se incluyen siempre en este sector las unidades económicas dedicadas principalmente al comercio de muebles para el hogar, artículos de mercería, artículos de decoración, antigüedades, instrumentos musicales, vehículos automotores (excepto camiones), partes y refacciones de automóviles y camiones, aceites lubricantes y artículos usados. (SCIÁN, 2002)

8.5.2. Comisariatos

Los Comisariatos son sencillamente centros de distribución de alimentos para industrias que consumen generalmente lo mismo, esto es, integran toda la línea de productos alimentarios que requiere un negocio, restaurante o industria para distribuirla a su vez a todas sus unidades o puntos de venta. La función principal de los comisariatos es estandarizar aspectos importantes de su comercio, ofreciendo un servicio de calidad a un buen precio. (BesserVacuum, 2019)

9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS

¿Se han cumplido correctamente los objetivos organizacionales?

¿Cuáles son las prácticas administrativas aplicadas en las Pymes comerciales seleccionadas?

¿Cuáles son los vínculos significativos establecidos entre las prácticas administrativas aplicadas y los objetivos organizacionales en las Pymes comerciales seleccionadas?

9.1. Hipótesis de trabajo (Investigación)

Las Prácticas Administrativas están asociadas con el cumplimiento de los Objetivos Organizacionales en las Pymes Comerciales: Caso tres comisariatos del Cantón La Maná.

10. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

10.1. Método teórico

Histórico lógico

Por los cambios producidos desde el origen de las variables hasta la actualidad, será necesario realizar el estudio de su evolución, motivo por el cual se deberá analizar tanto las prácticas administrativas como los objetivos organizacionales desde una perspectiva histórica del tiempo, permitiendo así el establecimiento de antecedentes claros y sólidos además; pudiéndose obtener características, vínculos y enlaces significativos que permitan entender con mayor precisión el fenómeno. Los resultados de este método se encontraran en el marco teórico, y al emplear estudios ya existentes sobre las variables; los datos e información más relevantes, junto con los hallazgos más interesantes permitirán el correcto desarrollo del estado del arte. (Torres, 2020)

Analítico sintético

Quizá el método de mayor importancia para la realización del trabajo, ya que los dos procesos intelectuales inversos que operan en unidad: el análisis y la síntesis, son precisos para tratar esta investigación correlacional. El análisis es un procedimiento lógico que posibilita la descomposición del fenómeno en sus principales elementos, partes, cualidades, propiedades y componentes, involucrando las variables, para estudiar el comportamiento de cada parte. Mientras que la síntesis es la operación inversa, que establece mentalmente la unión o combinación de las partes previamente analizadas, el funcionamiento simultaneo de estos procesos permitirá el descubrimiento u obtención de relaciones y características generales sobre el fenómeno, mediante las variables. (Rodríguez & Pérez, 2017) Este método se aplicara principalmente en el marco teórico con cada una de las variables, y en la obtención de resultados al momento de involucrar/relacionar las variables del fenómeno.

Método deductivo

Partir de lo general a lo particular resulta indispensable para realizar de manera correcta la descripción del problema de la investigación, para este caso se empieza tomando como

referencia la región de América Latina y el Caribe (general), a continuación empezamos a hablar de Ecuador como país del fenómeno o problema, después nos acercamos más a lo particular hablado a un nivel provincial (provincia de Cotopaxi), y finalmente llegamos a la descripción del problema en el punto específico que es el cantón La Maná (particular). (Rodríguez & Pérez, 2017)

Hipotético deductivo

Un método clave para continuar con la correcta realización del trabajo de investigación, dado que se poseen dos variables se origina la hipótesis: “Las prácticas administrativas están asociadas con el cumplimiento de los objetivos organizacionales en las Pymes comerciales: Caso tres comisariatos del Cantón La Maná.”, de la cual partiremos para obtener respuestas que expliquen el fenómeno (nuevas deducciones) que se reflejaran en los resultados de la investigación. (Rodríguez & Pérez, 2017)

10.2. Método empírico

Cuantitativo

Basado en las dos variables existentes para el estudio del fenómeno y la hipótesis existente, este método permitirá; mediante la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico, probar la hipótesis, lo que permitirá establecer pautas de comportamiento y probar teorías. La totalidad del proceso cuantitativo da respuesta al fenómeno y se refleja en el presente trabajo de investigación.

10.3. Tipo de investigación

Bibliográfica

Este tipo de investigación nos permite la búsqueda, recopilación, organización, valoración, crítica e información proveniente de datos secundarios, como para este caso: libros digitales, revistas, artículos científicos, páginas digitales, etc. La investigación bibliográfica permitirá obtener información de fuentes ya existentes de un modo sistemático, obteniendo así los

conocimientos teóricos suficientes sobre las variables de investigación; prácticas administrativas y objetivos organizacionales, además de información importante sobre Pymes y el fenómeno o problema en general, todo lo que se encontrara detallado en el marco teórico y el estado del arte. (Salas, 2019)

De Campo

Esta investigación también será considerada de campo, debido a que para la obtención de datos verídicos y de confiabilidad será necesario recabar la información de manera directa con las organizaciones consideradas a estudiar, esta información se conseguirá mediante la aplicación de entrevistas a los gerentes, dueños o administradores, junto con un censo (cuestionarios) al personal, con la predisposición y colaboración de los antes mencionados, y una correcta planificación, se hará la recolección de datos e información. (QuestionPro, 2021)

No Experimental

Dado que en esta investigación no se manipularan ni controlaran las variables y solo se realizara un estudio de la realidad existente, la investigación también tendrá un carácter de no experimental. La no alteración del objeto de investigación permitirá y facilitara el estudio y análisis de las variables; prácticas administrativas y objetivos organizacionales.

10.4. Nivel o alcance

Descriptivo

Se considera que el estudio posee un carácter descriptivo por cuanto su utilidad comprenderá un gran aporte al momento de identificar las diferentes categorías que componen las dos variables de estudio; prácticas administrativas y objetivos organizacionales, en base a las cuales se desarrollaran los instrumentos para la realización del censo y entrevistas, analizando factores como: prácticas administrativas de planeación, organización, dirección, coordinación, comunicación, evaluación y control, a más de las funciones y tipos de objetivos organizacionales, etc. Estas variables se utilizaran para describir, analizar e interpretar la

naturaleza actual de relación en las Pymes seleccionadas, específicamente comerciales (comisariatos) del cantón La Maná. (Moreno, 2016)

Relacional / Correlacional

Este alcance de la investigación de carácter bivariado será esencial para identificar la relación entre las dos variables de estudio; prácticas administrativas y objetivos organizacionales, para lo que se requerirá de la aplicación de procedimientos estadísticos en busca de una correlación existente entre factores, y conocer cómo interactúan entre sí en el fenómeno o problema. Las conclusiones obtenidas de este nivel de investigación correlacional explicaran las relaciones encontradas entre las variables estudiadas de una manera convincente. (Moreno, 2016)

10.5. Técnicas de la investigación utilizadas

Entrevista

Aplicada a los gerentes, propietarios o administradores de los comisariatos seleccionados para la investigación, se realizara con el propósito de conocer de manera directa información sobre las variables; prácticas administrativas y objetivos organizacionales, mediante esta técnica se pretende conocer los objetivos organizacionales establecidos para determinados periodos e identificar y analizar las prácticas administrativas aplicadas. (Tamayo & Silva, 2017)

Censo

Tiene el propósito de recopilar información sobre la aceptación y apropiada aplicación de las prácticas administrativas, ya sean de planeación, organización, dirección, coordinación, comunicación, evaluación y control, desde la perspectiva de los empleados, a quienes será aplicado el correspondiente instrumento (cuestionario), dado que son los más apropiados para aportar este tipo de conocimientos. (Tamayo & Silva, 2017)

10.6. Instrumentos utilizados

La guía de la entrevista

Se desarrollara basado en el tema y enfocado en las variables a estudiar; prácticas administrativas y objetivos organizacionales, en este documento también constaran preguntas sugeridas y demás aspectos importantes que merezcan análisis. La guía de la entrevista servirá como apoyo e introducción de lo que se tratara, será realizada para que los entrevistados (gerentes, propietarios, administradores) proporcionen información exacta y precisa que facilite la investigación. (Custodio, 2021)

Cuestionario

Indispensable para cumplir con el censo que deberá realizarse a los empleados de las Pymes comerciales del cantón La Maná seleccionadas (comisariatos) para identificar el grado de conformidad y aceptación de las prácticas administrativas. El diseño de este instrumento será el apropiado para el entendimiento del personal y ahorrar tiempo. (Tamayo & Silva, 2017)

10.7. Diseño de investigación

El diseño de la investigación corresponde al conjunto de métodos y procedimientos utilizados para recopilar y analizar datos e información de cada una de las variables especificadas en la investigación del problema. En base a ello, los métodos empleados en esta investigación son: Método teórico (histórico lógico), el cual permitirá conocer los cambios más significativos y evolución de las variables estableciendo antecedentes sólidos. El método analítico sintético servirá para la descomposición de las variables y a la par su fusión estableciendo relaciones entre ellas, mientras que el método deductivo permitirá la formación del problema de investigación al partir de lo general a lo particular, el método hipotético deductivo ayudara a obtener deducciones lógicas con bases científicas partiendo de la hipótesis existente. El método empírico (cuantitativo) aportara con la medición numérica y el análisis estadístico en la búsqueda de probar la hipótesis. (Ruiz, 2018)

Para el tipo de investigación será inevitable contar con la bibliográfica, que permitirá conseguir conceptos, características, tipos, categorías y demás información referente a las variables, información de origen secundario; de libros, revistas, artículos científicos, etc., la investigación de campo por su parte nos conducirá a la búsqueda de información de fuentes primarias mediante la realización de un censo y entrevistas, adicional a esto, la investigación no experimental también formara parte de la investigación debido a la no manipulación y control que habrá sobre las variables.

Posterior a lo mencionado, el alcance de la investigación será descriptivo por cuanto su utilidad comprenderá un gran aporte al momento de identificar las diferentes categorías que componen las dos variables de estudio; prácticas administrativas y objetivos organizacionales, también existirá un nivel de investigación correlacional que permitirá identificar la relación existente entre las variables de estudio del problema. Finalmente la aplicación de entrevistas y el censo a quienes corresponda será esencial para la obtención de resultados y el desarrollo de las conclusiones.

10.8. Población y muestra

Población

La población y muestra escogida para realizar la investigación no requiere de fórmulas para su obtención, puesto que se empleó un muestreo no probabilístico, específicamente el muestreo por conveniencia; mediante el cual se decidió seleccionar tres comisariatos que forman parte del total de Pymes comerciales del cantón La Maná, tomando en cuenta que los comisariatos son los establecimientos más representativos de actividad comercial. Los comisariatos escogidos son: Supercomisariato “Fortaleza”, Centro Comercial “Noble Cabrera” y Centro Comercial “Su Economía” del cantón La Maná. De estos establecimientos, se aplicaran las entrevistas a los gerentes, propietarios o administradores y un censo a la totalidad de empleados que abarcan, lo cual se resume y detalla de manera específica a continuación:

Tabla 4. Población y muestra

Pymes	Gerente	Número de Personal
Supercomisariato “Fortaleza”	1	17
Centro Comercial “Noble Cabrera”	1	13
Centro Comercial “Su Economía”	1	11
Total	3	41

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Luis Cunuhay

Validación de instrumentos

Para la validación de los instrumentos que se emplearan en la recopilación de información de las fuentes primarias, será necesaria la intervención y apoyo de los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi – Extensión La Maná, quienes tendrán la potestad de ordenar correctivos, si el caso lo amerita.

Procesamiento y análisis de la información

El procesamiento y análisis de la información se ejecutara en base una serie de pasos como: el desarrollo de instrumentos apropiados (entrevista y censo), cuya validación estará bajo el cargo de docentes expertos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UTC Extensión “La Maná”, quienes se encargaran de la revisión y tendrán la potestad de ordenar correctivos, si el caso lo amerita para validar los instrumentos. Posteriormente se aplicaran los instrumentos a la población correspondiente, y la información recabada será expuesta a una tabulación, mediante herramientas digitales como Word y Excel, mismas que serán utilizadas para la elaboración de las correspondientes tablas, gráficos y análisis. Más adelante se expondrán las relaciones obtenidas entre los factores correspondientes a las variables; prácticas administrativas y objetivos organizacionales, esto mediante el uso del software IBM SPSS Statistics versión 25 con la aplicación del coeficiente de correlación de Spearman, lo que también permitirá registrar la comprobación de la hipótesis.

11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

11.1. Análisis de los objetivos organizacionales en las pymes comerciales seleccionadas

Una vez se han aplicado las entrevistas a cada uno de los principales representantes legales de las Pymes comerciales seleccionadas para efectuar esta investigación, se obtuvieron datos relevantes que permiten precisar información importante sobre las empresas y los objetivos organizacionales establecidos en cada uno de los comisariatos en estudio, lo que además permite conocer el grado de cumplimiento que están presentado dichos objetivos desde la perspectiva de los gerentes, toda esta información se detalla a continuación:

11.1.1. Entrevista al gerente de Centro Comercial “Su Economía” del Cantón La Maná

Nombre del Entrevistado: Ing. Javier Guilcaso

Cargo: Gerente y Co-propietario Nivel de instrucción académica: Superior (Ing. Comercial)

Nombre del Entrevistador: Luis Cunuhay Hora de inicio: 14:53 Hora de finalización: 15:31

Variable: PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS

Las prácticas administrativas son las acciones lideradas desde su área en consenso con sus colaboradores. A su vez, estas pueden ser de planeación, organización, dirección, comunicación, coordinación, evaluación y control, además de las de innovación. Así, en la empresa bajo su cargo;

<p>P.A. DE PLANEACIÓN:</p> <p>¿Existe una misión y visión desarrollada acorde a la matriz FODA de la empresa? ¿Las estrategias, políticas, programas, presupuestos y/o procedimientos están desarrolladas en base a las necesidades del sector? ¿Cómo se maneja la planeación? ¿Qué acciones se emplean y con qué frecuencia? ¿A quiénes involucra?</p>	<p>Contamos con una misión y visión basadas en nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Nosotros nos preocupamos más por los clientes, así que diría que todo lo hacemos priorizando al cliente. La planeación la llevamos a cabo mediante reuniones al inicio de cada año, aquí se analiza lo bueno y malo que hemos logrado en presencia de todos nuestros trabajadores y el otro Co-propietario.</p>
<p>P.A. DE ORGANIZACIÓN:</p> <p>¿Cómo está organizada la empresa? ¿Qué tipo de estructura organizacional utiliza la empresa? Lineal o militar – Funcional o de Taylor – Lineo-Funcional – Staff – Por comités. ¿Cuentan con un manual de funciones apropiado para cada área y/o puesto de trabajo o algún manejan algún otro tipo de manual, cuál? ¿Usan algún tipo de organigrama, cuál? ¿La estructura jerárquica que manejan es clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo? ¿Qué</p>	<p>Estamos; primero la gerencia, después un ayudante en Contabilidad y asuntos varios, luego la supervisión de personal y el personal mismo. Sería una estructura Funcional, ya que el personal también está dividido en cajeros, percheros y encargados de limpieza. No tenemos un manual de funciones porque las actividades que realizamos son específicas y fáciles para todos. Si contamos con un organigrama</p>

<p>acciones ejecutan para mantener una correcta estructura interna? ¿Con qué frecuencia y a quienes involucra?</p>	<p>estructural y la estructura jerárquica es clara, ya que somos pocos integrantes. Las acciones básicamente son reuniones, siempre tratamos todo en reuniones, ante cualquier conflicto siempre lo resolvemos ahí entre todos.</p>
<p>P.A. DE DIRECCIÓN: Usted como líder de la empresa; ¿Cuál es el proceso que se emplea para la toma de decisiones? ¿Con que frecuencia y a quienes se involucran en la toma de decisiones? ¿Cómo se manejan los procesos de integración, tanto materiales como humanos? ¿Qué acciones se ejecutan para procurar la motivación en el trabajador? ¿De qué maneras se desarrolla la comunicación/interacción dentro de la empresa? ¿Qué acciones aplica para mantener un buen funcionamiento?</p>	<p>Para tomar cualquier decisión importante siempre investigamos a fondo y se decide junto con el otro Copropietario. La integración es algo en lo que nos preocupamos mucho, queremos ser como una familia, por eso cada 2 meses tenemos reuniones de convivencia, comidas y cosas así entre todos. Para la motivación de nuestros trabajadores les damos un buen trato, respeto, cuando tienen algún problema o piden permisos tratamos de ayudarlos, además están asegurados y tienen beneficios de ley como salud, etc. La comunicación es directamente conmigo, cualquier cosa deben tratar primero conmigo.</p>
<p>P.A. DE COMUNICACIÓN: ¿Qué proceso de comunicación se practica? Informal-Directa o Formal-Virtual. Para mantener una buena comunicación; ¿Qué acciones se llevan a cabo para el correcto funcionamiento de dicho proceso?</p>	<p>Sería una comunicación Informal-Directa, como hay pocas personas no exigimos oficios ni muchos papeleo para que sea fácil para todos. En la comunicación no tenemos ningún problema, yo siempre trato de ayudar y solucionar los problemas de aquí.</p>
<p>P.A. DE COORDINACIÓN: ¿Cómo se coordinan cada una de las áreas para el cumplimiento de objetivos? División del trabajo - Jerarquía de autoridad y responsabilidad. ¿Con que acciones se mantiene esa coordinación?</p>	<p>Como no hay mucho personal y no es muy compleja nuestra organización, la coordinación es algo igual, la división del trabajo es clara y la jerarquía de autoridad también. Y para mantener la coordinación lo que se hace es explicar bien y dejar claro todo, así no hay líos.</p>
<p>P.A. DE EVALUACIÓN Y CONTROL: ¿Cómo se evalúa y controla la correcta ejecución de actividades? ¿En base a que unidades de medida se establecen los estándares para el control? ¿Qué acciones se toman cuando se identifican desviaciones? ¿Los tiempos en los que ocurre la retroalimentación están acordes al proceso de control-planeación?</p>	<p>En la evaluación y control del personal; se hace de manera individual, cada 3 meses revisamos el desempeño que han tenido, si han sido puntuales, responsables, su comportamiento y si hacen bien su trabajo. Cuando identificamos mal desempeño nos reunimos con el supervisor y empleado para escuchar las razones y les damos otros 3 meses de oportunidad a ver si su desempeño mejora. No se aplica retroalimentación.</p>
<p>P.A. DE INNOVACIÓN:</p>	

Actualmente la innovación es esencial para las organizaciones que pretendan desarrollarse, entonces, en la empresa; ¿se preocupan y trabajan en innovación? Ya sea de productos, servicios o procesos. ¿Qué acciones se realizan para alcanzar esa innovación?	Aquí como no desarrollamos productos y solo comercializamos, casi no trabajamos en innovación, pero siempre tratamos de mejorar en atención al cliente mediante el saludo y el trato, resolviendo cualquier duda y tratamos de facturar y despachar rápido para ahorrarle tiempo al cliente.
--	--

Variable: OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

¿Cuántos objetivos organizacionales tienen establecidos? ¿Los objetivos organizacionales están desarrollados a un corto, mediano o largo plazo? Especifique el tiempo. ¿A qué áreas están ligados sus objetivos organizacionales? De los objetivos organizacionales del pasado periodo; ¿Qué grado de cumplimiento tuvieron? Los actuales objetivos organizacionales; ¿A qué finalidad están enfocados? Innovación – Posicionamiento en el mercado – Productividad – Ganancias – Desempeño global y Desarrollo. ¿Considera usted que las prácticas administrativas existentes ayudan a que se cumplan los objetivos organizacionales establecidos?	Contamos con 3 objetivos, estos son a largo plazo y básicos porque ya llevamos 4 años con ellos y no hemos tenido la necesidad de cambiarlos. Están desarrollados de manera general, no son para cada área, son para todo el comercial. En los años anteriores podemos decir que si los cumplimos sin impedimentos. Los objetivos están orientados al Posicionamiento en el mercado, ganancias y nuestro desarrollo como comisariato. Considero que este año también podremos cumplir nuestros objetivos, hasta ahora va todo bien y no hemos tenido mayores dificultades.
--	--

11.1.2. Entrevista al gerente de Centro Comercial “Noble Cabrera” de La Maná

Nombre del Entrevistado: Sr. Mauricio Esquivel

Cargo: Encargado de Administración Nivel de instrucción académica: Secundaria (Bachiller)

Nombre del Entrevistador: Luis Cunuhay Hora de inicio: 14:07 Hora de finalización: 14:34

Variable: PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS

Las prácticas administrativas son las acciones lideradas desde su área en consenso con sus colaboradores. A su vez, estas pueden ser de planeación, organización, dirección, comunicación, coordinación, evaluación y control, además de las de innovación. Así, en la empresa bajo su cargo;

P.A. DE PLANEACIÓN:	
¿Existe una misión y visión desarrollada acorde a la matriz FODA de la empresa? ¿Las estrategias, políticas, programas, presupuestos y/o procedimientos están desarrolladas en base a las necesidades del sector? ¿Cómo se maneja la planeación? ¿Qué acciones se emplean y con qué frecuencia? ¿A quiénes involucra?	La misión y visión fueron desarrolladas por el anterior encargado y se han mantenido hasta ahora. Sí, todo se hace de acuerdo a las necesidades que se nos van presentando. La planeación se realiza en conjunto con los dueños y la asesoría de un experto en administración. Se hace cada semestre.
P.A. DE ORGANIZACIÓN:	
¿Cómo está organizada la empresa? ¿Qué tipo de estructura organizacional utiliza la empresa? Lineal o militar – Funcional o de Taylor – Lineo-	Tiene el área de gerencia, el área de asesoría tanto de administración como de contabilidad y asuntos legales, después sigue el área de trabajo donde

<p>Funcional – Staff – Por comités. ¿Cuentan con un manual de funciones apropiado para cada área y/o puesto de trabajo o algún manejan algún otro tipo de manual, cuál? ¿Usan algún tipo de organigrama, cuál? ¿La estructura jerárquica que manejan es clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo? ¿Qué acciones ejecutan para mantener una correcta estructura interna? ¿Con qué frecuencia y a quienes involucra?</p>	<p>están 3 supervisores y el personal bajo su cargo. Una estructura Funcional. No existe ningún manual de funciones. Si existe un organigrama estructural. La estructura de jerarquía es muy simple, están los dueños, la gerencia y asesoría y los supervisores. La estructura interna se mantiene en base al orden y mediante la capacitación al personal y se realiza cada 3 o 4 meses, así se mantiene la organización.</p>
<p>P.A. DE DIRECCIÓN: Usted como líder de la empresa; ¿Cuál es el proceso que se emplea para la toma de decisiones? ¿Con que frecuencia y a quienes se involucran en la toma de decisiones? ¿Cómo se manejan los procesos de integración, tanto materiales como humanos? ¿Qué acciones se ejecutan para procurar la motivación en el trabajador? ¿De qué maneras se desarrolla la comunicación/interacción dentro de la empresa? ¿Qué acciones aplica para mantener un buen funcionamiento?</p>	<p>Para tomar decisiones importantes siempre se emplea de asesoría y junto con los dueños se decide que hacer. En la integración del personal se realiza reuniones y programas de convivencia con todo el personal. La motivación es algo que siempre trabajamos, siempre se trata de ayudar a todos para que estén bien y puedan rendir mejor en el trabajo. La comunicación es muy sencilla aquí, cualquier asunto puede ser tratado con los supervisores y si es de importancia o de gravedad se habla conmigo y en asuntos extremos con los dueños. El trato al personal, el respeto y la igualdad para todos ayudan a mantener un buen funcionamiento.</p>
<p>P.A. DE COMUNICACIÓN: ¿Qué proceso de comunicación se practica? Informal-Directa o Formal-Virtual. Para mantener una buena comunicación; ¿Qué acciones se llevan a cabo para el correcto funcionamiento de dicho proceso?</p>	<p>Es Informal y Directo, todo aquí es hablando directo con los supervisores, conmigo o con los dueños, si piden algún permiso o anticipo se registra pero no hay que hacer trámites en oficios. Como es un proceso fácil se mantiene bien sin hacer mucho.</p>
<p>P.A. DE COORDINACIÓN: ¿Cómo se coordinan cada una de las áreas para el cumplimiento de objetivos? División del trabajo - Jerarquía de autoridad y responsabilidad. ¿Con que acciones se mantiene esa coordinación?</p>	<p>La coordinación se mantiene bien, ya que todos saben lo que tienen que hacer y saben a quién reportar cualquier cosa y no se tienen problemas internos. Se realizan reuniones mensuales donde se explican y aclaran dudas del personal.</p>
<p>P.A. DE EVALUACIÓN Y CONTROL: ¿Cómo se evalúa y controla la correcta ejecución de actividades? ¿En base a que unidades de medida se establecen los estándares para el control? ¿Qué acciones se toman cuando se identifican desviaciones? ¿Los tiempos en los que ocurre la retroalimentación están acordes al proceso de control-planeación?</p>	<p>Para esto están los supervisores, siempre están revisando el accionar de los cajeros, de percheros, de proveedores en la llegada de productos, etc. Al personal se le controla la puntualidad, la responsabilidad y el cumplimiento de sus actividades. Ante cualquier desviación o problema con el personal se estudia que no sea grave y como</p>

	solucionarlo, si son problemas pequeños se le tolera 3 faltas y si son excesos se tendrá que buscar otro empleado. Lo de retroalimentación no lo tengo muy claro.
P.A. DE INNOVACIÓN:	
Actualmente la innovación es esencial para las organizaciones que pretendan desarrollarse, entonces, en la empresa; ¿se preocupan y trabajan en innovación? Ya sea de productos, servicios o procesos. ¿Qué acciones se realizan para alcanzar esa innovación?	No nos enfocamos en innovación, todo lo que hacemos hasta el momento, los procesos y todo nos sirve muy bien y no los cambiamos.

Variable: OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

¿Cuántos objetivos organizacionales tienen establecidos? ¿Los objetivos organizacionales están desarrollados a un corto, mediano o largo plazo? Especifique el tiempo. ¿A qué áreas están ligados sus objetivos organizacionales? De los objetivos organizacionales del pasado periodo; ¿Qué grado de cumplimiento tuvieron? Los actuales objetivos organizacionales; ¿A qué finalidad están enfocados? Innovación – Posicionamiento en el mercado – Productividad – Ganancias – Desempeño global y Desarrollo. ¿Considera usted que las prácticas administrativas existentes ayudan a que se cumplan los objetivos organizacionales establecidos?	Contamos con 2 objetivos que son claves para el comisariato. Estos objetivos son a largo plazo y los tenemos ya 2 años, son para toda la empresa. El año pasado si logramos cumplir con los objetivos. Están enfocados al Posicionamiento en el mercado, productividad, ganancias, desempeño global y desarrollo. Considero que todas las prácticas y lo que hacemos si nos ayudarán a cumplir con los objetivos este año.
--	--

11.1.3. Entrevista al gerente de Supercomisariato “Fortaleza” del Cantón La Maná

Nombre del Entrevistado: Ing. Doris García

Cargo: Gerente Nivel de instrucción académica: Superior

Nombre del Entrevistador: Luis Cunuhay Hora de inicio: 09:35 Hora de finalización: 10:17

Variable: PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS

Las prácticas administrativas son las acciones lideradas desde su área en consenso con sus colaboradores. A su vez, estas pueden ser de planeación, organización, dirección, comunicación, coordinación, evaluación y control, además de las de innovación. Así, en la empresa bajo su cargo;

P.A. DE PLANEACIÓN:	
¿Existe una misión y visión desarrollada acorde a la matriz FODA de la empresa? ¿Las estrategias, políticas, programas, presupuestos y/o procedimientos están desarrolladas en base a las necesidades del sector? ¿Cómo se maneja la planeación? ¿Qué acciones se emplean y con qué frecuencia? ¿A quiénes involucra?	Si, se desarrollan en base a la matriz FODA. Si, de acuerdo a las necesidades que se presentan se desarrollan estrategias, políticas, etc. La planeación se maneja en base a acciones que permitan que cumplamos nuestros objetivos. Las acciones principales son: evaluar la situación actual, definir metas y objetivos, elaborar un plan, asignar

	recursos y ejecutar el plan teniendo un control del mismo. Esto se hace con la presencia de propietarios y supervisores.
P.A. DE ORGANIZACIÓN:	
¿Cómo está organizada la empresa? ¿Qué tipo de estructura organizacional utiliza la empresa? Lineal o militar – Funcional o de Taylor – Lineo-Funcional – Staff – Por comités. ¿Cuentan con un manual de funciones apropiado para cada área y/o puesto de trabajo o algún manejan algún otro tipo de manual, cuál? ¿Usan algún tipo de organigrama, cuál? ¿La estructura jerárquica que manejan es clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo? ¿Qué acciones ejecutan para mantener una correcta estructura interna? ¿Con qué frecuencia y a quienes involucra?	La organización está encabezada por la junta de socios y propietarios, la gerencia y las áreas de trabajo bajo el cargo de los supervisores. La estructura organizacional es Funcional. Existe un manual de funciones para el área de trabajo conformada por encargados de perchas, cajeros, supervisores y encargados de limpieza. Contamos con un organigrama estructural. La estructura jerárquica es la apropiada para una empresa comercial. Existe una cadena de mando definida y una especialización de las actividades que debe realizar cada empleado. Esto involucra a todos los empleados junto con los supervisores, además de los proveedores, esto se lleva a cabo cada 6 meses de actividades.
P.A. DE DIRECCIÓN:	
Usted como líder de la empresa; ¿Cuál es el proceso que se emplea para la toma de decisiones? ¿Con que frecuencia y a quienes se involucran en la toma de decisiones? ¿Cómo se manejan los procesos de integración, tanto materiales como humanos? ¿Qué acciones se ejecutan para procurar la motivación en el trabajador? ¿De qué maneras se desarrolla la comunicación/interacción dentro de la empresa? ¿Qué acciones aplica para mantener un buen funcionamiento?	El proceso es: identificar la problemática, reunir toda la información necesaria, identificar alternativas, elegir una, actuar y prepararse para revisar los resultados. Se involucra a todos, dependiendo si están o no relacionados con el problema. Solo los involucrados en la situación participan. La integración se realiza con el personal nuevo y también existen momentos de convivencia entre todos. Para mantener la motivación se aplican reconocimientos al rendimiento individual, además del buen trato a los empleados. La comunicación se aplica de manera escalonada, se recibe la información de los supervisores. Se delimitan las responsabilidades, se especifica el nivel jerárquico y se mantiene un control exhaustivo al personal y su rendimiento.
P.A. DE COMUNICACIÓN:	
¿Qué proceso de comunicación se practica? Informal-Directa o Formal-Virtual. Para mantener una buena comunicación; ¿Qué acciones se llevan a cabo para el correcto funcionamiento de dicho proceso?	Se emplea un proceso de comunicación Formal-Virtual aunque en ocasiones es directo. El personal debe realizar solicitudes y documentos relacionados y enviarlos al correo electrónico de gerencia para su registro, además de presentar justificaciones debidamente

	avaladas. Para esto se realizan explicaciones apropiadas a los empleados.
P.A. DE COORDINACIÓN:	
¿Cómo se coordinan cada una de las áreas para el cumplimiento de objetivos? División del trabajo - Jerarquía de autoridad y responsabilidad. ¿Con que acciones se mantiene esa coordinación?	Cada puesto de trabajo debe reportar a los supervisores correspondientes, los cuales realizan informes dirigidos a gerencia. Para mantener la coordinación se especifican tiempos y formatos en los cuales se deberá entregar la información a los debidos superiores.
P.A. DE EVALUACIÓN Y CONTROL:	
¿Cómo se evalúa y controla la correcta ejecución de actividades? ¿En base a que unidades de medida se establecen los estándares para el control? ¿Qué acciones se toman cuando se identifican desviaciones? ¿Los tiempos en los que ocurre la retroalimentación están acordes al proceso de control-planeación?	Se realiza de manera individual al personal, esto bajo el mando de los supervisores correspondientes. Algunos de los estándares que se ocupan son: la responsabilidad, la puntualidad, el compromiso y lógicamente el cumplimiento de actividades de cada uno. En caso de la presencia de desviaciones lo que se hace es generar reportes, memorándums o ultimátum acordes al caso que llegaran a los correos de los involucrados informando la situación. La retroalimentación se realiza acorde a los tiempos planificados.
P.A. DE INNOVACIÓN:	
Actualmente la innovación es esencial para las organizaciones que pretendan desarrollarse, entonces, en la empresa; ¿se preocupan y trabajan en innovación? Ya sea de productos, servicios o procesos. ¿Qué acciones se realizan para alcanzar esa innovación?	La innovación es muy importante en la actualidad, pero no está entre nuestras principales preocupaciones por cuanto los procesos realizados son apropiados a las necesidades actuales, al igual que el servicio de comercialización que ofrecemos.
Variable: OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	
¿Cuántos objetivos organizacionales tienen establecidos? ¿Los objetivos organizacionales están desarrollados a un corto, mediano o largo plazo? Especifique el tiempo. ¿A qué áreas están ligados sus objetivos organizacionales? De los objetivos organizacionales del pasado periodo; ¿Qué grado de cumplimiento tuvieron? Los actuales objetivos organizacionales; ¿A qué finalidad están enfocados? Innovación – Posicionamiento en el mercado – Productividad – Ganancias – Desempeño global y Desarrollo. ¿Considera usted que las prácticas administrativas existentes ayudan a que se cumplan los objetivos organizacionales establecidos?	Se tienen 3 objetivos organizacionales definidos, los cuales fueron desarrollados a corto plazo para el presente periodo (1 año). Los objetivos son para el beneficio global de la empresa. Los objetivos del pasado periodo fueron similares a los actuales y se cumplieron casi en su totalidad. Los objetivos de ahora están enfocados al posicionamiento en el mercado, ganancias y el desempeño global y desarrollo. Claro que sí, las prácticas administrativas y la colaboración del personal permitirán que se cumplan en su totalidad los objetivos organizacionales establecidos. Hasta ahora vamos por buen camino.

11.2. Prácticas administrativas identificadas en las pymes comerciales seleccionadas

11.2.1. Resultados del censo realizado a los empleados:

1. Se socializa la misión, visión y/o políticas internas.

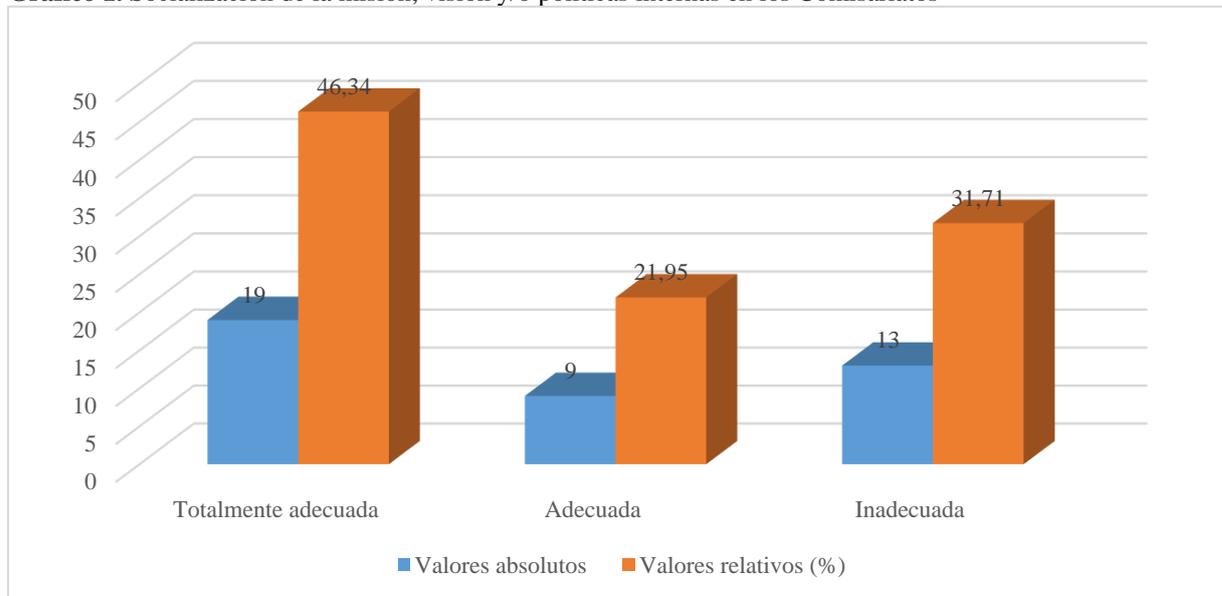
Tabla 5. Socialización de la misión, visión y/o políticas internas en los Comisariatos

Opciones	Valores absolutos	Valores relativos (%)
Totalmente adecuada	19	46,34
Adecuada	9	21,95
Inadecuada	13	31,71
Total	41	100

Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Gráfico 1. Socialización de la misión, visión y/o políticas internas en los Comisariatos



Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Análisis e interpretación

En base a los resultados del censo, se puede identificar que el 46,34% de empleados de los comisariatos seleccionados del cantón La Maná consideran totalmente adecuada la socialización ya sea de la misión, visión y/o políticas internas, por otro lado un 31,71% califica como inadecuada esta socialización, mientras que un 21,95% se encuentra en un nivel intermedio, reconociendo como adecuada la socialización que se realiza de estos aspectos importantes dentro de la organización. De esta manera, se demuestra una buena aceptación de esta práctica administrativa aplicada en las empresas.

2. Se socializa sobre estrategias, programas, presupuestos o procedimientos.

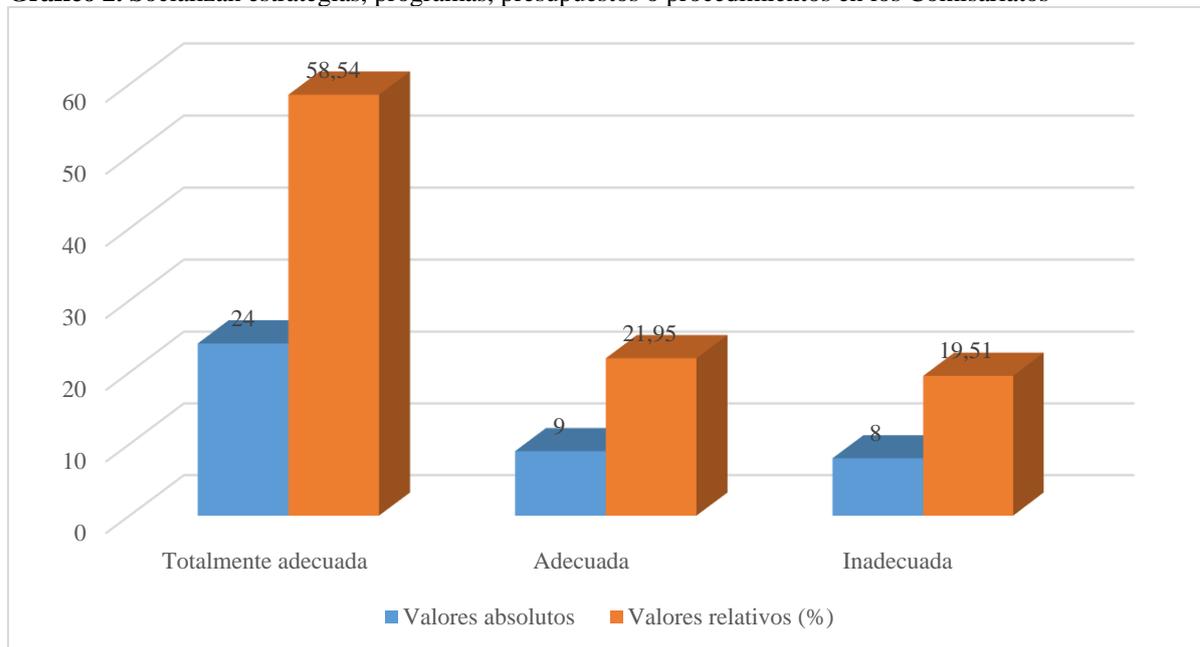
Tabla 6. Socializan estrategias, programas, presupuestos o procedimientos en los Comisariatos

Opciones	Valores absolutos	Valores relativos (%)
Totalmente adecuada	24	58,54
Adecuada	9	21,95
Inadecuada	8	19,51
Total	41	100

Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Gráfico 2. Socializan estrategias, programas, presupuestos o procedimientos en los Comisariatos



Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Análisis e interpretación

En el gráfico resultante se puede identificar que para el 58,54% de empleados participantes del censo la socialización de estrategias, programas, presupuestos o procedimientos es totalmente adecuada, mientras que para el 21,95% es reconocida como adecuada, y el 19,51% restante la considera inadecuada. En líneas generales; esto demuestra una gran aceptación y conformidad con esta práctica administrativa dentro de los comisariatos seleccionados del cantón La Maná, lo cual posibilita también la reducción de conflictos y disminuye la exigencia de supervisión y control interno. Además, es importante reconocer que esto ayuda a la adaptación del empleado y posteriormente el aumento en la productividad generando estabilidad y eficiencia.

3. La comunicación es oportuna de los planes establecidos.

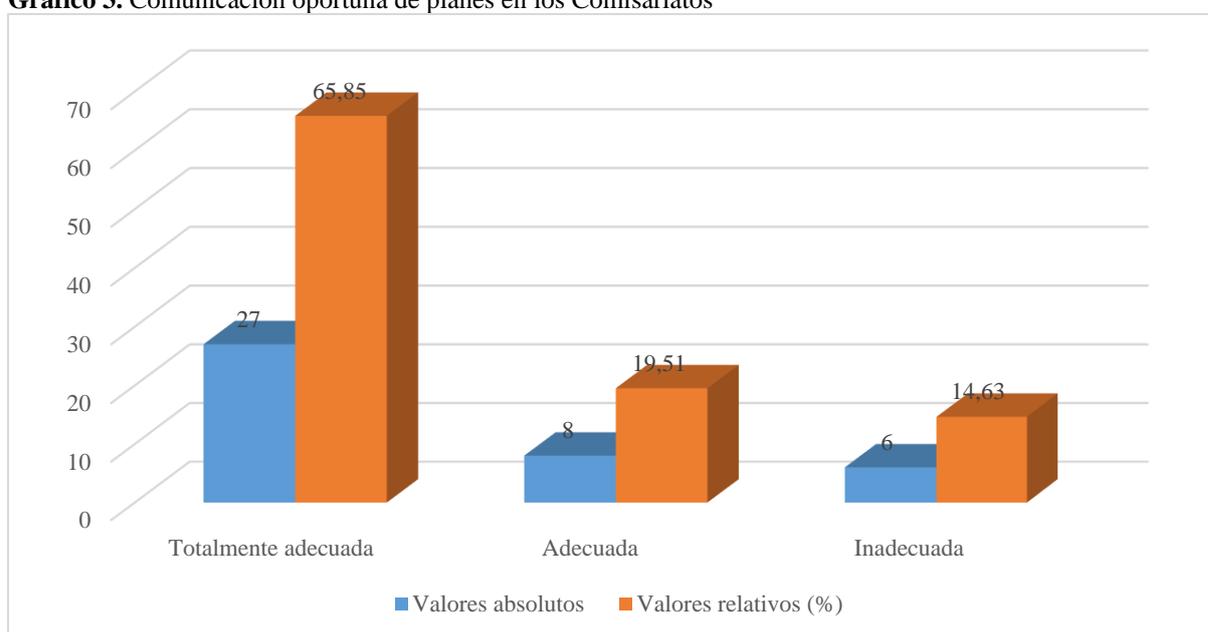
Tabla 7. Comunicación oportuna de planes en los Comisariatos

Opciones	Valores absolutos	Valores relativos (%)
Totalmente adecuada	27	65,85
Adecuada	8	19,51
Inadecuada	6	14,63
Total	41	100

Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Gráfico 3. Comunicación oportuna de planes en los Comisariatos



Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Análisis e interpretación

En lo referente a la comunicación oportuna de los planes establecidos en los comisariatos seleccionados del cantón La Maná, se puede notar que para el 65,85% de empleados este proceso es considerado como totalmente adecuado, mientras que para el 19,51% es calificado como adecuado, y el 14,63% restante lo reconoce como inadecuado. Así, se demuestra que la gran mayoría del personal se siente cómodo con la manera y los tiempos en que se comunica sobre dicha información. Esto también ayuda a reducir la conflictividad en la organización y a mejorar el clima laboral, lo que a priori servirá para que se cumplan los objetivos organizacionales establecidos por las empresas.

4. Usted tiene conocimiento de ¿cómo está organizada la empresa?

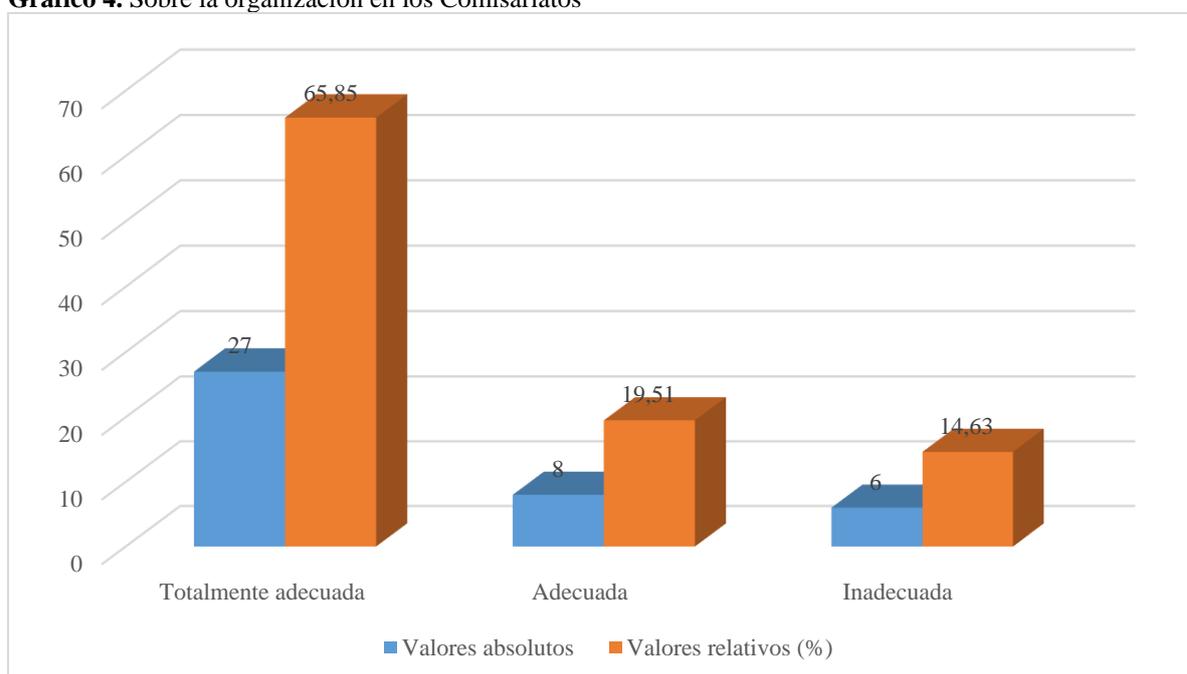
Tabla 8. Sobre la organización en los Comisariatos

Opciones	Valores absolutos	Valores relativos (%)
Totalmente adecuada	27	65,85
Adecuada	8	19,51
Inadecuada	6	14,63
Total	41	100

Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Gráfico 4. Sobre la organización en los Comisariatos



Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Análisis e interpretación

En lo que respecta al conocimiento que poseen los empleados de los comisariatos seleccionados del cantón La Maná, sobre la organización de dichas empresas, el 65,85% afirma tener un nivel de conocimiento totalmente adecuado, un 19,51% lo califica como adecuado y un 14,63% como inadecuado. Con esto se puede concluir que la gran mayoría de empleados posee un buen conocimiento de la organización en la empresa, esto seguramente se relaciona con la socialización y comunicación que se realiza, lo que facilita el correcto funcionamiento para posibilitar el logro de las metas y objetivos.

5. Comparten un manual de funciones con usted.

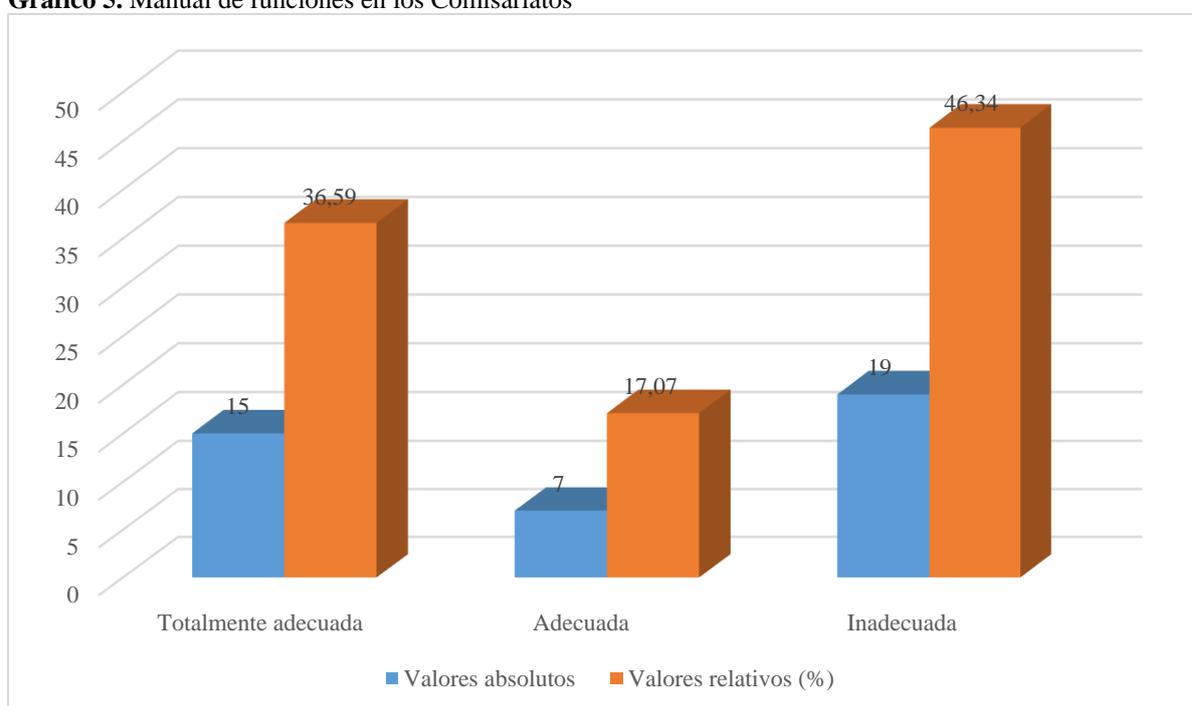
Tabla 9. Manual de funciones en los Comisariatos

Opciones	Valores absolutos	Valores relativos (%)
Totalmente adecuada	15	36,59
Adecuada	7	17,07
Inadecuada	19	46,34
Total	41	100

Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Gráfico 5. Manual de funciones en los Comisariatos



Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Análisis e interpretación

En el gráfico resultante se puede identificar que un alto porcentaje, el 46,34% de los empleados participes del censo consideran que se comparte de manera inadecuada el manual de funciones, mientras que por otro lado, el 36,59% lo reconoce como totalmente adecuado, y el 17,07% restante lo ve adecuado. Estos resultados pueden ser comprendidos en base a los resultados de las entrevistas efectuadas a los gerentes, ya que allí se puede conocer que dos de los tres comisariatos seleccionados del cantón La Maná no cuentan con un manual de funciones dentro de su organización, esto debido a que consideran poco complejas las actividades que realizan.

6. Recibe capacitación de la empresa.

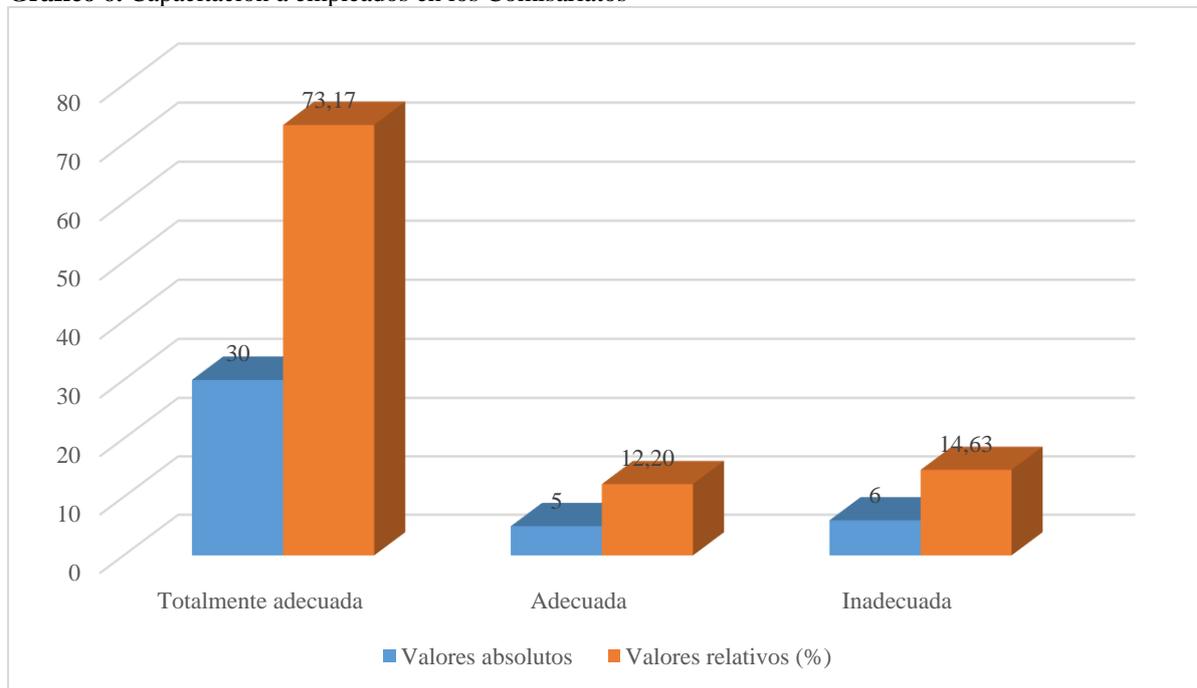
Tabla 10. Capacitación a empleados en los Comisariatos

Opciones	Valores absolutos	Valores relativos (%)
Totalmente adecuada	30	73,17
Adecuada	5	12,20
Inadecuada	6	14,63
Total	41	100

Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Gráfico 6. Capacitación a empleados en los Comisariatos



Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Análisis e interpretación

Ya que de acuerdo a los resultados de las entrevistas se pudo identificar que existe capacitación a los empleados de los tres comisariatos seleccionados del cantón La Maná, ellos mediante el censo afirman; el 73,17% que dicha capacitación se lleva a cabo de manera totalmente adecuada, el 14,63% lo califica como inadecuada y un 12,20% como adecuada. De esta manera, se denota un alto grado de aceptación y conformidad con esta práctica administrativa, por lo que se puede imaginar una capacitación apropiada para la mejora del conocimiento de los diferentes puestos y el desempeño laboral.

7. Trabajan y procuran la resolución de conflictos.

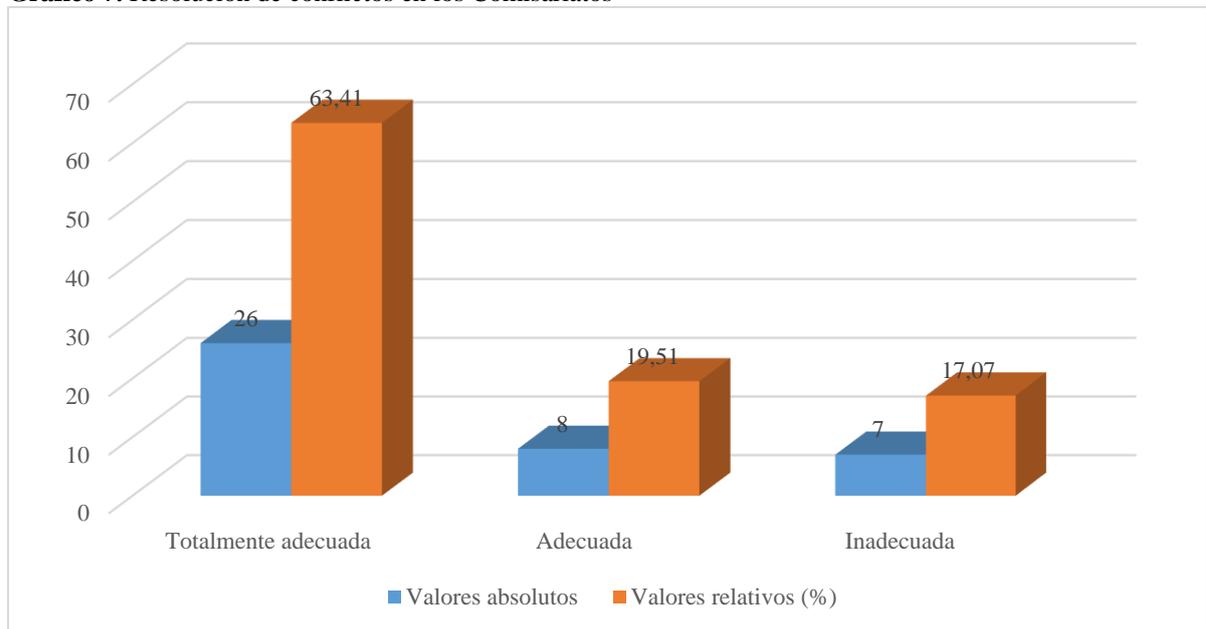
Tabla 11. Resolución de conflictos en los Comisariatos

Opciones	Valores absolutos	Valores relativos (%)
Totalmente adecuada	26	63,41
Adecuada	8	19,51
Inadecuada	7	17,07
Total	41	100

Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Gráfico 7. Resolución de conflictos en los Comisariatos



Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Análisis e interpretación

El gráfico demuestra una distribución de tres porcentajes diferentes; el primero correspondiente al 63,41% de empleados que califica como totalmente adecuada la manera en la que se da la resolución de conflictos, un 19,51% la identifica como adecuada y el 17,07% restante como inadecuada. En base a estos resultados del censo, se puede concluir que la resolución de conflictos en los comisariatos seleccionados del cantón La Maná tiene un alto grado de conformidad y aceptación por parte de sus empleados, sin embargo, a pesar de ser un gran porcentaje que se siente conforme con la manera en la que se da solución a los conflictos internos, es importante enfocarse en lograr una aceptación total.

8. Para la toma de decisiones; ¿se toma en cuenta su voz y voto?

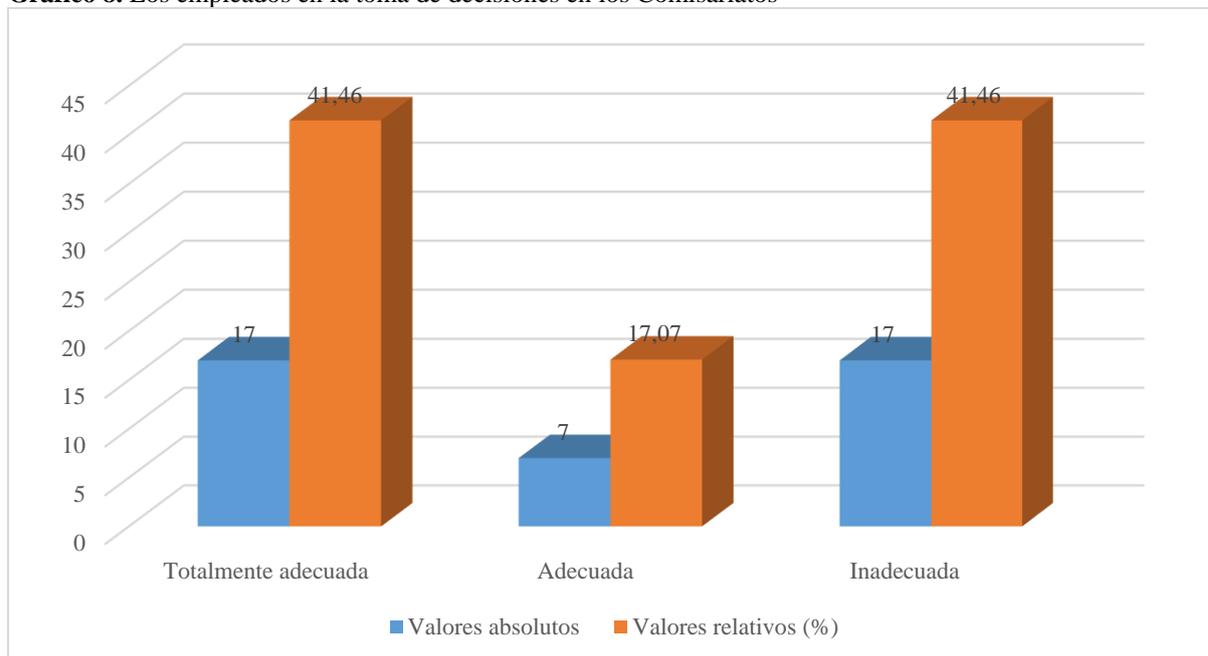
Tabla 12. Los empleados en la toma de decisiones en los Comisariatos

Opciones	Valores absolutos	Valores relativos (%)
Totalmente adecuada	17	41,46
Adecuada	7	17,07
Inadecuada	17	41,46
Total	41	100

Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Gráfico 8. Los empleados en la toma de decisiones en los Comisariatos



Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Análisis e interpretación

En base a los resultados del censo, se puede identificar que para un 41,46% de los empleados de los comisariatos seleccionados del cantón La Maná, se toma de manera totalmente adecuada su voz y voto como participe dentro de la toma de decisiones en la organización, mientras que otro porcentaje también de 41,46% considera que esto se hace de manera inadecuada, considerando no tener influencia en las decisiones que se toman, un último porcentaje de 17,07% lo califican como adecuada. En resumen; para la mayoría de empleados es importante participar en la toma de decisiones de la empresa en que laboran, sin embargo, muchas veces no se les da una participación activa.

9. Se realizan programas o actividades de integración.

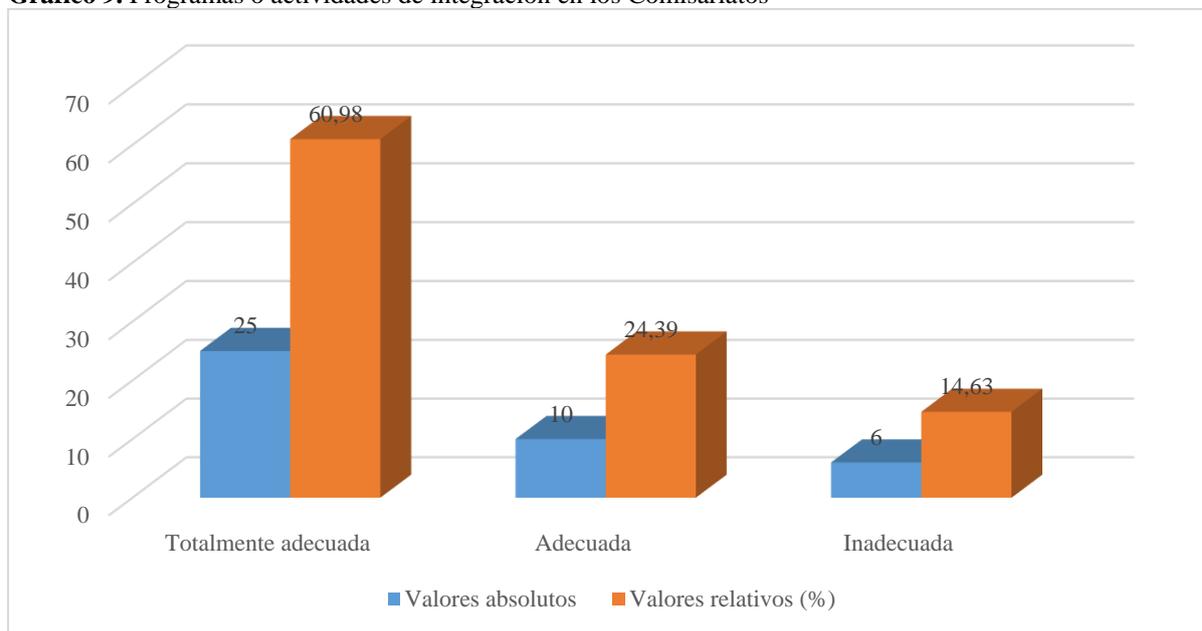
Tabla 13. Programas o actividades de integración en los Comisariatos

Opciones	Valores absolutos	Valores relativos (%)
Totalmente adecuada	25	60,98
Adecuada	10	24,39
Inadecuada	6	14,63
Total	41	100

Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Gráfico 9. Programas o actividades de integración en los Comisariatos



Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Análisis e interpretación

En lo referente a los programas o actividades de integración, el 60,98% de los empleados que laboran en los comisariatos seleccionados del cantón La Maná, consideran que se llevan a cabo de manera totalmente adecuada, un 24,39% las califican a un nivel de adecuada y el porcentaje restante de 14,63% reconocen como inadecuada la manera en la que se desarrollan las actividades de integración en las empresas. La integración se cumple con el fin de generar relaciones humanas óptimas y posteriormente construir un buen clima laboral, por lo cual, en una empresa que se dedica a la comercialización y trabaja directamente dependiente de los resultados de su capital humano la correcta integración se convierte en indispensable.

10. Percibe usted que la dirección de la empresa trabaja en motivación a sus empleados.

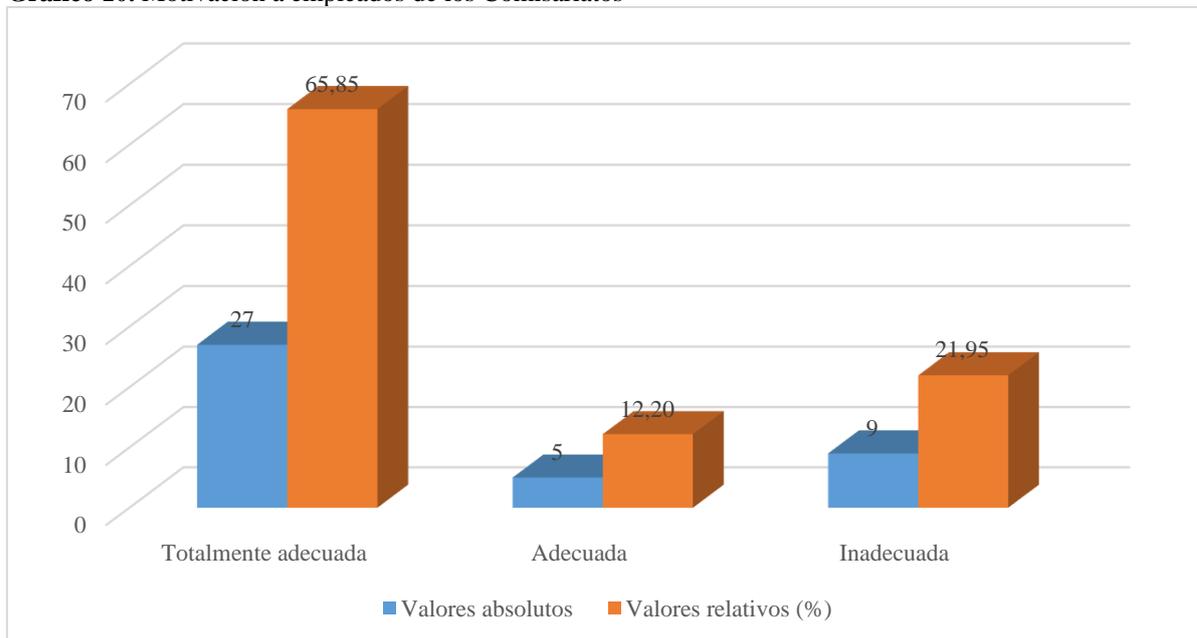
Tabla 14. Motivación a empleados de los Comisariatos

Opciones	Valores absolutos	Valores relativos (%)
Totalmente adecuada	27	65,85
Adecuada	5	12,20
Inadecuada	9	21,95
Total	41	100

Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Gráfico 10. Motivación a empleados de los Comisariatos



Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Análisis e interpretación

En base a los resultados del censo realizado, se puede identificar que la gran mayoría de empleados, el 65,85% consideran que la dirección de los comisariatos seleccionados del cantón La Maná trabajan de manera totalmente adecuada en la motivación hacia sus empleados, mientras que por otro lado, un 21,95% cree que esto se hace de manera inadecuada, dejando a un 12,20% que responden con adecuada a la interrogante planteada. Esto da idea de la presencia de una práctica administrativa que influye de manera positiva en el rendimiento de los empleados, ya que un trabajador que se siente cómodo y seguro aumentara su rendimiento.

11. El proceso de comunicación que utiliza la empresa es:

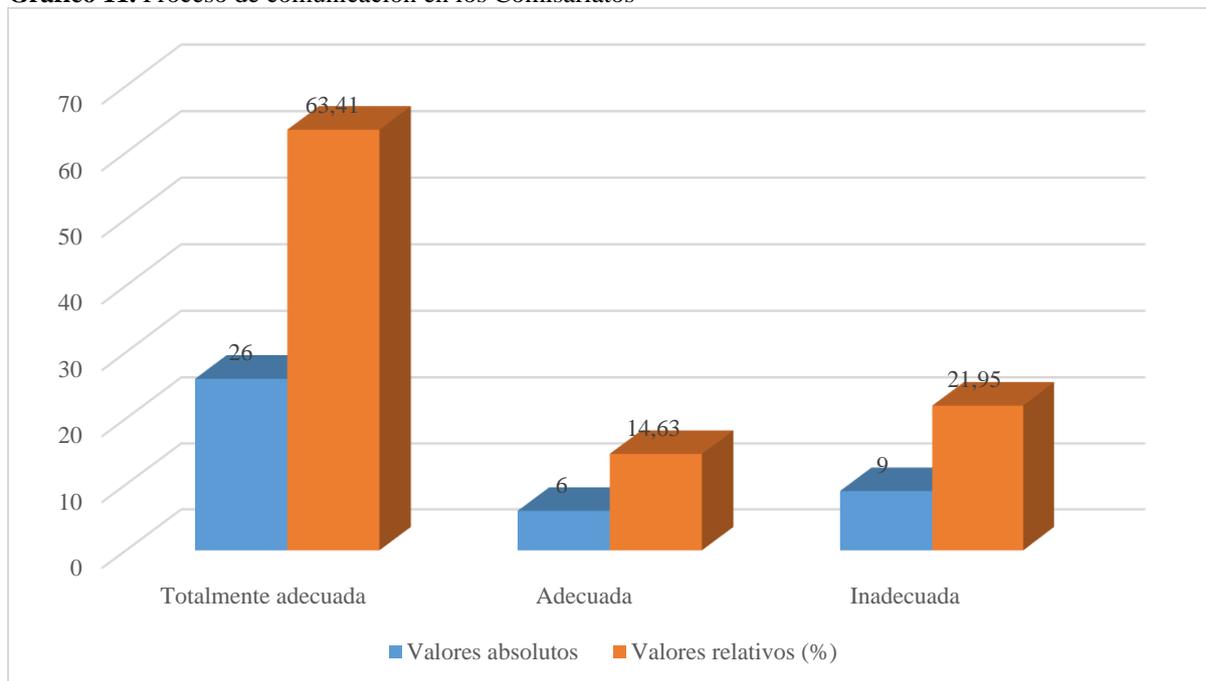
Tabla 15. Proceso de comunicación en los Comisariatos

Opciones	Valores absolutos	Valores relativos (%)
Totalmente adecuada	26	63,41
Adecuada	6	14,63
Inadecuada	9	21,95
Total	41	100

Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Gráfico 11. Proceso de comunicación en los Comisariatos



Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados de las entrevistas a los gerentes de los comisariatos seleccionados del cantón La Maná, existen dos procesos de comunicación que se emplean; Informa-Directo y Formal-Virtual, en base a ello, los resultados del censo a los empleados demostraron que el 63,41% consideran totalmente adecuado estos procesos, mientras que un 21,95% lo entienden como inadecuado, un 14,63% más lo reconocen como adecuado. En líneas generales, se puede identificar una muy buena aceptación y conformidad con el proceso de comunicación existente en las empresas, lo que es indispensable para el correcto manejo de la información.

12. ¿Cómo calificaría el liderazgo del administrador o gerente?

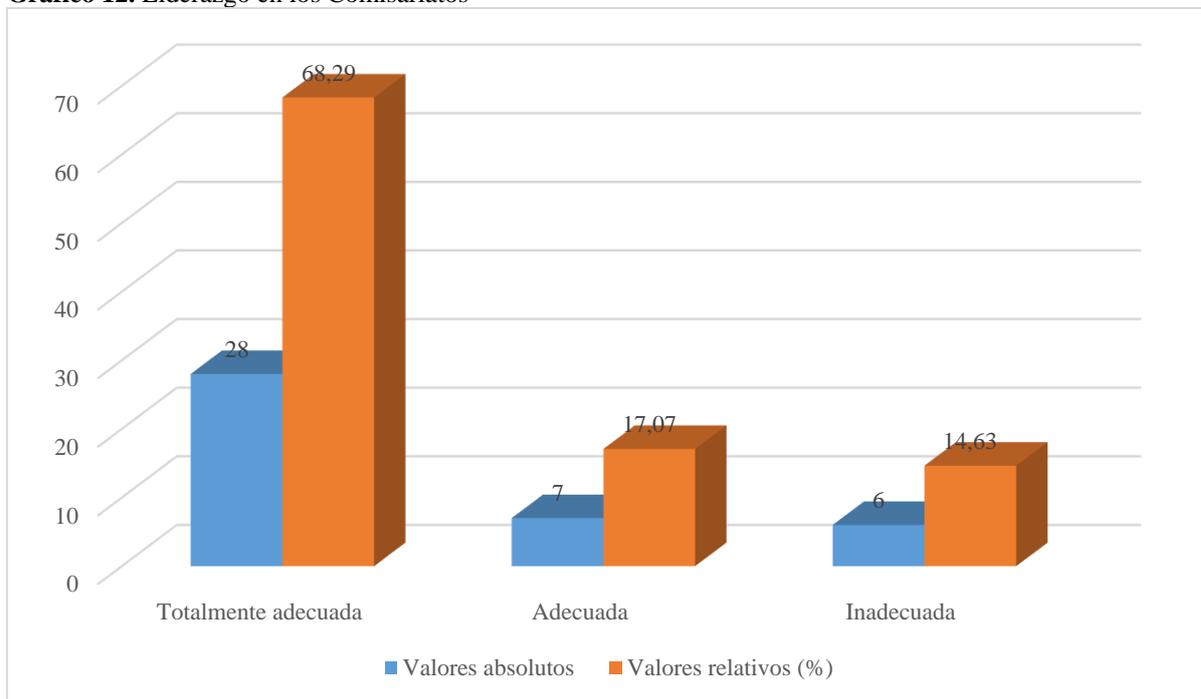
Tabla 16. Liderazgo en los Comisariatos

Opciones	Valores absolutos	Valores relativos (%)
Totalmente adecuada	28	68,29
Adecuada	7	17,07
Inadecuada	6	14,63
Total	41	100

Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Gráfico 12. Liderazgo en los Comisariatos



Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Análisis e interpretación

Algo importante que se debe resaltar dentro de los comisariatos seleccionados del cantón La Maná es la aceptación y conformidad con el liderazgo demostrado por sus gerentes, ya que en los resultados del censo la gran mayoría de empleados, el 68,29% lo considera totalmente adecuado, un 17,07 lo califican de adecuado, y es apenas un 14,63% que lo reconocen como inadecuado. Esto demuestra una gran confianza hacia el líder existente en cada empresa, lo que ayudara a que los rendimientos del personal estén por encima de las expectativas.

13. Evaluación y control de su desempeño laboral.

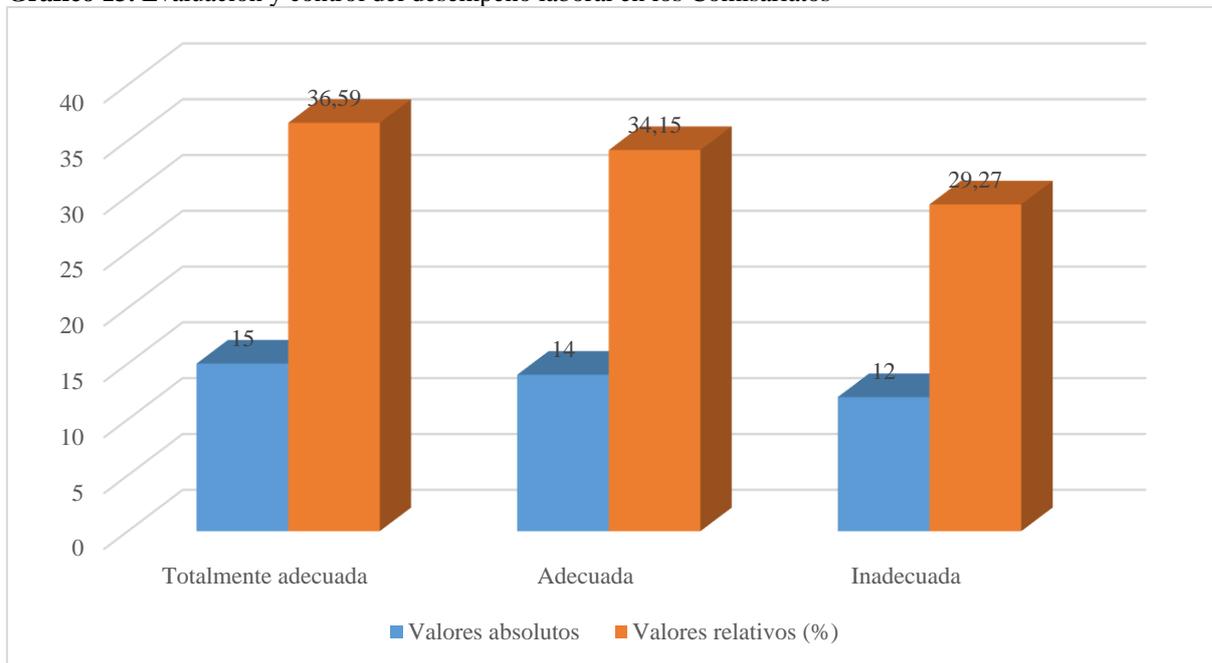
Tabla 17. Evaluación y control del desempeño laboral en los Comisariatos

Opciones	Valores absolutos	Valores relativos (%)
Totalmente adecuada	15	36,59
Adecuada	14	34,15
Inadecuada	12	29,27
Total	41	100

Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Gráfico 13. Evaluación y control del desempeño laboral en los Comisariatos



Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Análisis e interpretación

En lo que respecta a la evaluación y control del desempeño laboral de cada uno de los empleados de los comisariatos seleccionados del cantón La Maná, los resultados del censo arrojaron que un 36,59% considera este proceso como totalmente adecuado, un 34,15% lo califican como adecuado, y un 29,27% como inadecuado. Esto pone en evidencia una división de opiniones y una considerable desconfianza e incomodidad en la manera en la que se realiza el proceso de evaluación y control del desempeño laboral, lo cual podría convertirse a largo plazo en un limitante para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

14. Su desempeño laboral se mide en base al cumplimiento de actividades, responsabilidad, puntualidad y compromiso:

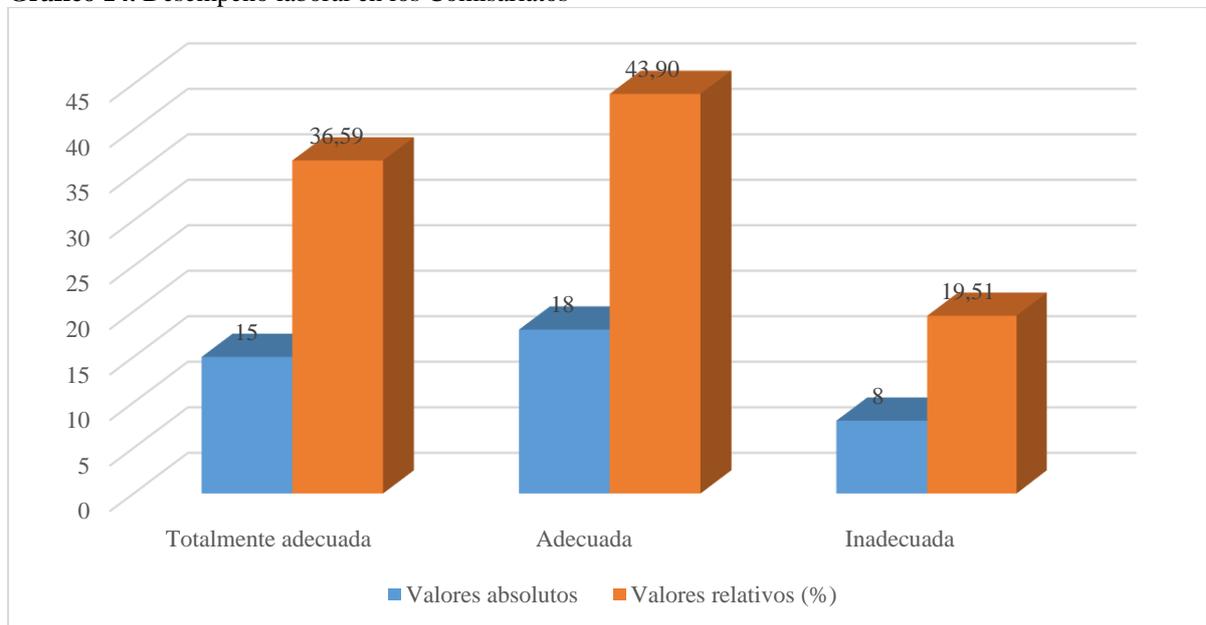
Tabla 18. Desempeño laboral en los Comisariatos

Opciones	Valores absolutos	Valores relativos (%)
Totalmente adecuada	15	36,59
Adecuada	18	43,90
Inadecuada	8	19,51
Total	41	100

Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Gráfico 14. Desempeño laboral en los Comisariatos



Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Análisis e interpretación

En lo concerniente a ciertos estándares en base a los cuales se mide el desempeño laboral de los empleados de los comisariatos seleccionados del cantón La Maná como lo son: el cumplimiento de actividades, la responsabilidad, la puntualidad y el compromiso para con la empresa, los resultados del censo demostraron que un 43,90% de los empleados consideran adecuados dichos estándares para definir su desempeño laboral, un 36,59% los reconoce como totalmente adecuados, y un 19,51% los califican como inadecuados. Esto denota una preocupante desconfianza en la manera en la que se lleva a cabo la evaluación y control al personal, lo que no es apropiado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

15. Aplican reconocimientos o incentivos al buen desempeño laboral.

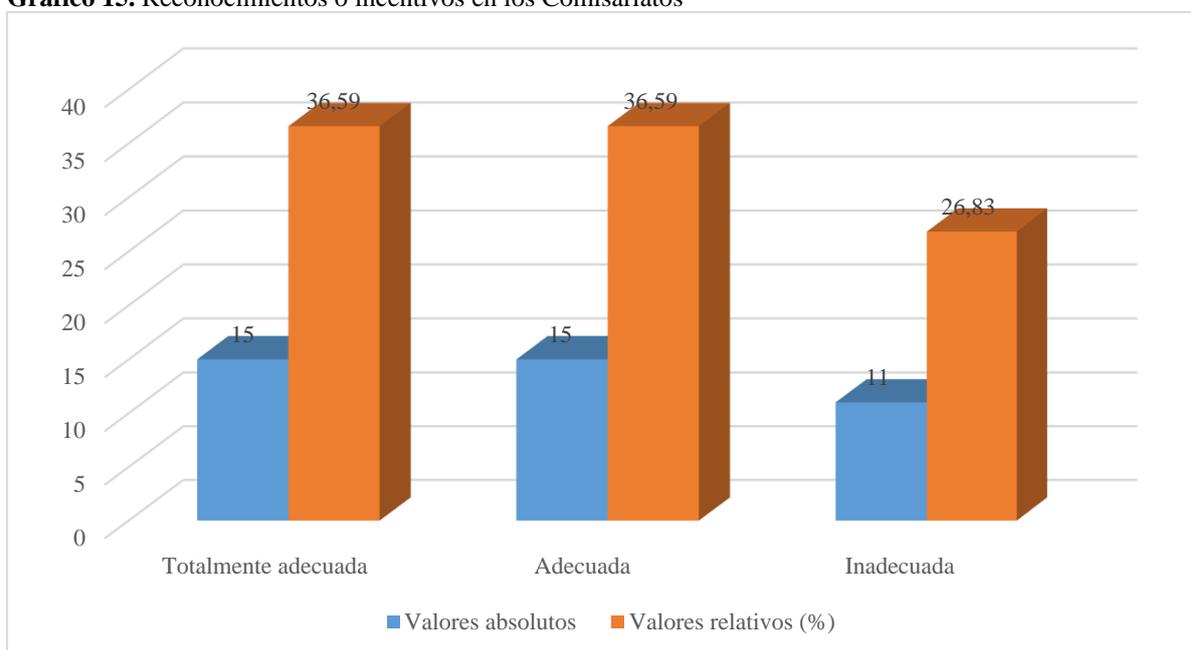
Tabla 19. Reconocimientos o incentivos en los Comisariatos

Opciones	Valores absolutos	Valores relativos (%)
Totalmente adecuada	15	36,59
Adecuada	15	36,59
Inadecuada	11	26,83
Total	41	100

Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Gráfico 15. Reconocimientos o incentivos en los Comisariatos



Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Análisis e interpretación

En muchas empresas es común la existencia de reconocimientos o incentivos como recompensa al buen desempeño laboral demostrado, en los resultados del censo aplicado a los empleados de los comisariatos seleccionados del cantón La Maná, se identificó que existen diferentes perspectivas sobre la aplicación de estas “recompensas”, ya que un 36,59% las consideran como totalmente adecuadas, otro 36,59% como adecuadas, y un 26,83% las califican de inadecuadas, por lo cual se define que no son tan de conformidad o agrado para los empleados. Esto se puede deber a varias razones, entre las más probables están la imparcialidad al momento de otorgar los reconocimientos y la desconformidad con el valor de los mismos.

16. Aplican sanciones o reprimendas al mal desempeño laboral.

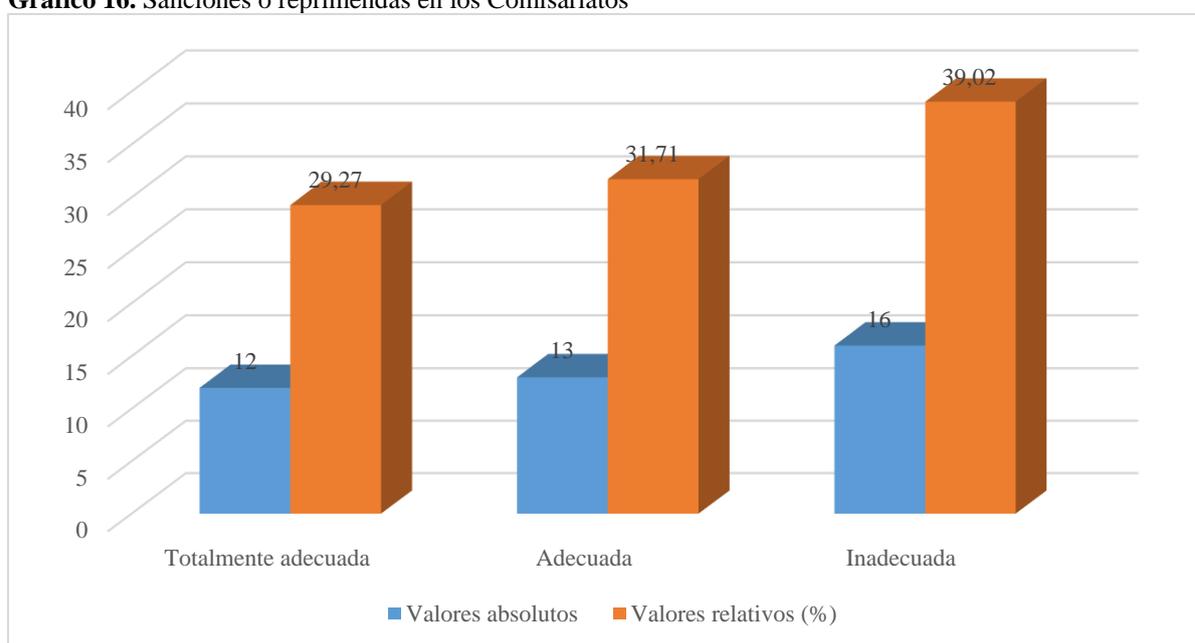
Tabla 20. Sanciones o reprimendas en los Comisariatos

Opciones	Valores absolutos	Valores relativos (%)
Totalmente adecuada	12	29,27
Adecuada	13	31,71
Inadecuada	16	39,02
Total	41	100

Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Gráfico 16. Sanciones o reprimendas en los Comisariatos



Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Análisis e interpretación

Así como existen “recompensas” al buen desempeño laboral, también son muy comunes los “castigos” al mal desempeño laboral, estos pueden presentarse como sanciones económicas o reprimendas de distinta índole que son aplicadas con la finalidad de generar interés y dedicación al empleado sobre las actividades que realiza, esto parece ser entendido por los empleados de los comisariatos, ya que en los resultados del censo se pudo identificar que el 39,02% de ellos afirma que la aplicación de estas medidas es inadecuada, el 31,71% lo califica como adecuada, y el 29,27% como totalmente adecuada. Esto no tiene nada de extraño, ya que a ningún empleado le agrada recibir sanciones por un mal desempeño laboral.

17. Socializan o comunican sobre los objetivos organizacionales de la empresa.

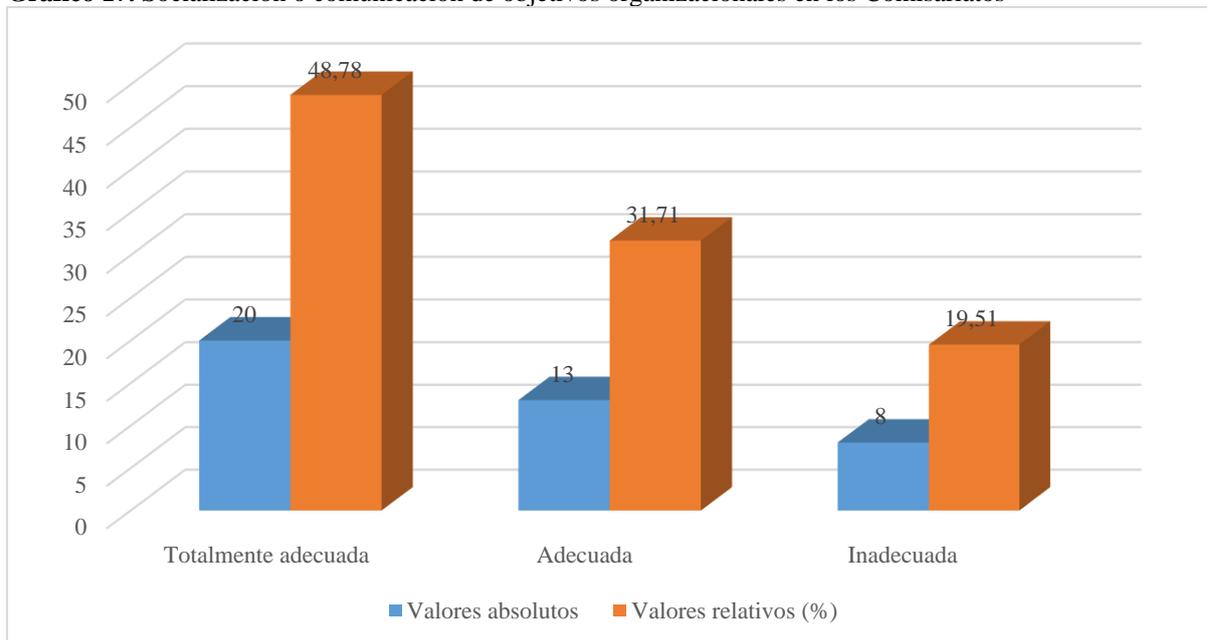
Tabla 21. Socialización o comunicación de objetivos organizacionales en los Comisariatos

Opciones	Valores absolutos	Valores relativos (%)
Totalmente adecuada	20	48,78
Adecuada	13	31,71
Inadecuada	8	19,51
Total	41	100

Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Gráfico 17. Socialización o comunicación de objetivos organizacionales en los Comisariatos



Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Análisis e interpretación

En el gráfico podemos identificar que de acuerdo al 48,78% de los empleados, la socialización o comunicación de los objetivos organizacionales establecidos en los comisariatos seleccionados del cantón La Maná, se realiza de manera totalmente adecuada, un 31,71% lo califica como adecuada, y un 19,51% como inadecuada. Esto demuestra que la comunicación o socialización de los objetivos organizacionales se está realizando de buena manera, lo que podría facilitar la adaptación a los cambios y la orientación en el personal, aunque sería recomendable enfocarse en la mejora de los porcentajes de aceptación y conformidad, ya que más adelante esto podría dificultar el cumplimiento de los objetivos.

18. Conocimiento sobre los objetivos organizacionales.

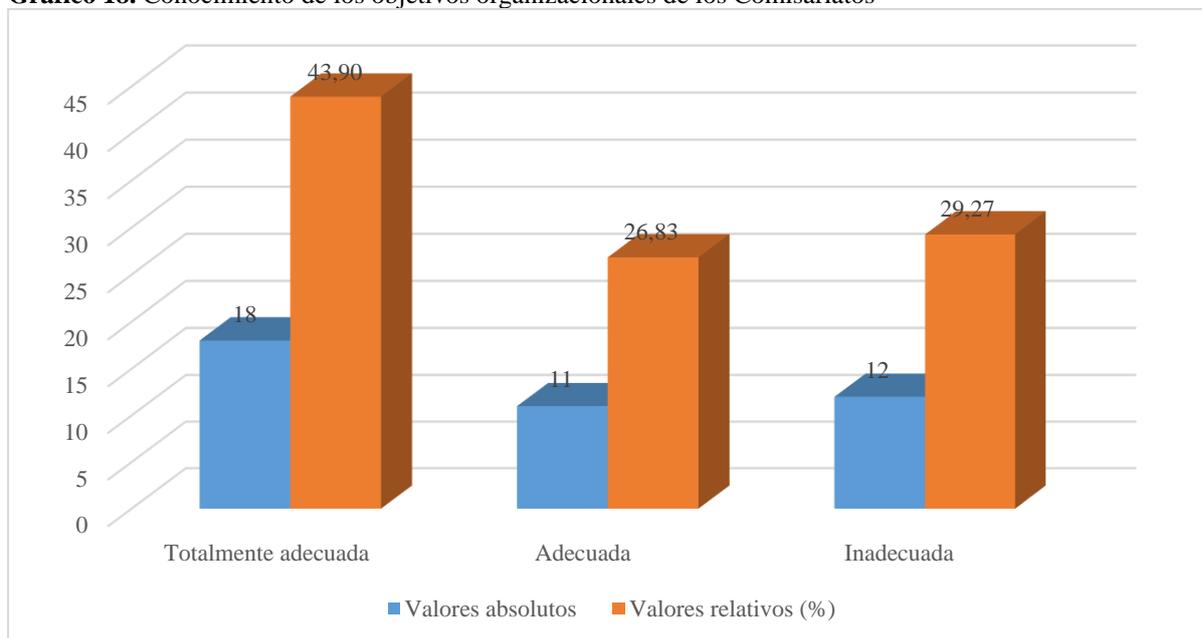
Tabla 22. Conocimiento de los objetivos organizacionales de los Comisariatos

Opciones	Valores absolutos	Valores relativos (%)
Totalmente adecuada	18	43,90
Adecuada	11	26,83
Inadecuada	12	29,27
Total	41	100

Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Gráfico 18. Conocimiento de los objetivos organizacionales de los Comisariatos



Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Análisis e interpretación

El 43,90% de empleados de los comisariatos seleccionados para el censo consideran tener un nivel de conocimiento totalmente adecuado sobre los objetivos organizacionales de la empresa, un 29,27% cree que sus conocimientos son inadecuados, encontrándose desorientados en este ámbito, y un 26,83% califica como adecuados sus conocimientos sobre los objetivos organizacionales, como se puede notar no existen resultados totalmente positivos en este ámbito, lo que podría dar origen a un ambiente difícil para trabajar. Esto se relaciona directamente con la comunicación o socialización de los objetivos con los empleados.

19. Los objetivos están desarrollados a corto plazo.

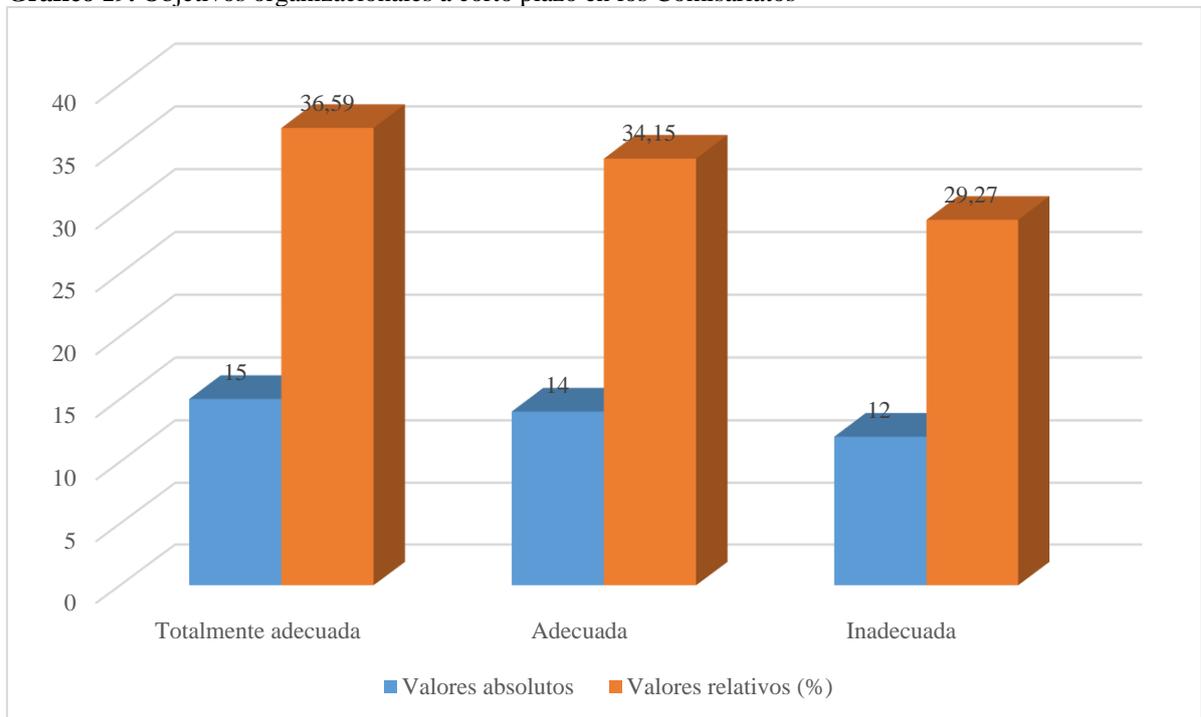
Tabla 23. Objetivos organizacionales a corto plazo en los Comisariatos

Opciones	Valores absolutos	Valores relativos (%)
Totalmente adecuada	15	36,59
Adecuada	14	34,15
Inadecuada	12	29,27
Total	41	100

Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Gráfico 19. Objetivos organizacionales a corto plazo en los Comisariatos



Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos de las entrevistas a los gerentes de los comisariatos seleccionados en el cantón La Maná; los objetivos organizacionales con lo que trabajan están desarrollados generalmente a corto y largo plazo, debido a ello, se realizó una comprobación de la conformidad de los empleados con esa decisión, lo que dio como resultado: un 36,59% que ve como totalmente adecuado tener objetivos a corto plazo, un 34,15% lo reconoce como adecuado, y el 29,27% restante lo entiende como inadecuado. Estos resultados demuestran poca conformidad del personal al trabajar con objetivos a corto plazo.

20. Los objetivos están desarrollados a mediano plazo.

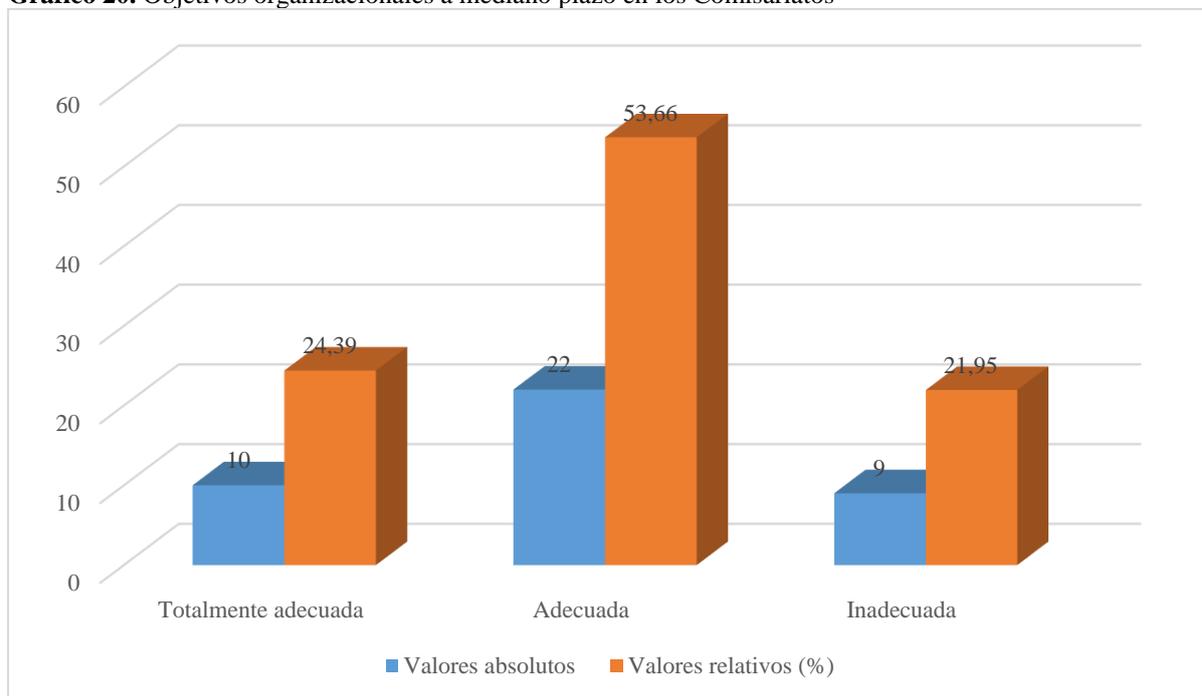
Tabla 24. Objetivos organizacionales a mediano plazo en los Comisariatos

Opciones	Valores absolutos	Valores relativos (%)
Totalmente adecuada	10	24,39
Adecuada	22	53,66
Inadecuada	9	21,95
Total	41	100

Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Gráfico 20. Objetivos organizacionales a mediano plazo en los Comisariatos



Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Análisis e interpretación

Para continuar con el estudio de conformidad de los objetivos en los comisariatos seleccionados del cantón La Maná, se consultó también en el censo a los empleados sobre los objetivos establecidos a mediano plazo, obteniendo como resultado: un 53,66% que los considera adecuados, un 24,39% que los califica como totalmente adecuados, y un 21,95% que cree que son inadecuados para trabajar en la empresa, esto demuestra que no son en gran medida del agrado de los empleados, dando paso a la posibilidad de mayor comodidad y confiabilidad por otros tipos de objetivos, ya sean estos a corto o largo plazo.

21. Los objetivos están desarrollados a largo plazo.

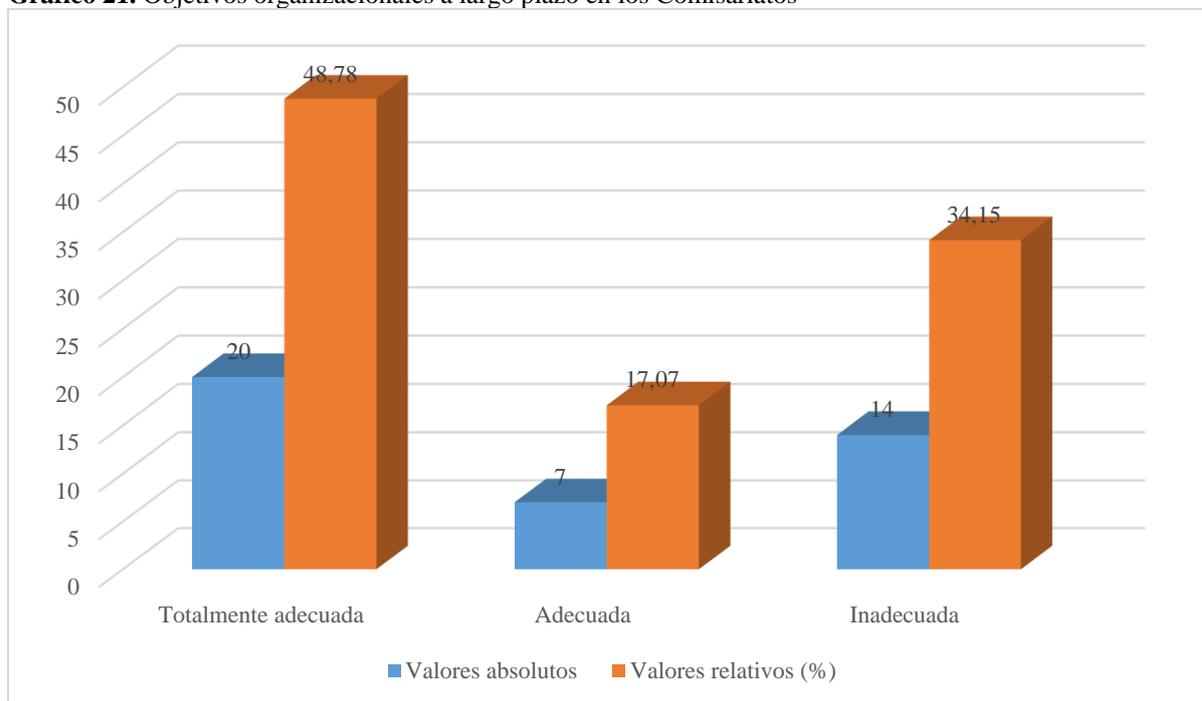
Tabla 25. Objetivos organizacionales a largo plazo en los Comisariatos

Opciones	Valores absolutos	Valores relativos (%)
Totalmente adecuada	20	48,78
Adecuada	7	17,07
Inadecuada	14	34,15
Total	41	100

Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Gráfico 21. Objetivos organizacionales a largo plazo en los Comisariatos



Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Análisis e interpretación

Ya llegando al punto donde se consulta sobre los objetivos establecidos a largo plazo; los empleados de los comisariatos seleccionados en el cantón La Maná afirman en un 48,78% que ven totalmente adecuado trabajar con este tipo de objetivos, un 34,15% los cree inadecuados para la empresa y un 17,07% los califica como adecuados. De esta manera; se reconoce a los objetivos a largo plazo como una opción de gran agrado por parte de los empleados para tener y trabajarlos en la organización, estos sirven como un punto de referencia concreto para medir el progreso y determinar si se va por buen camino.

22. Los objetivos buscan el posicionamiento en el mercado.

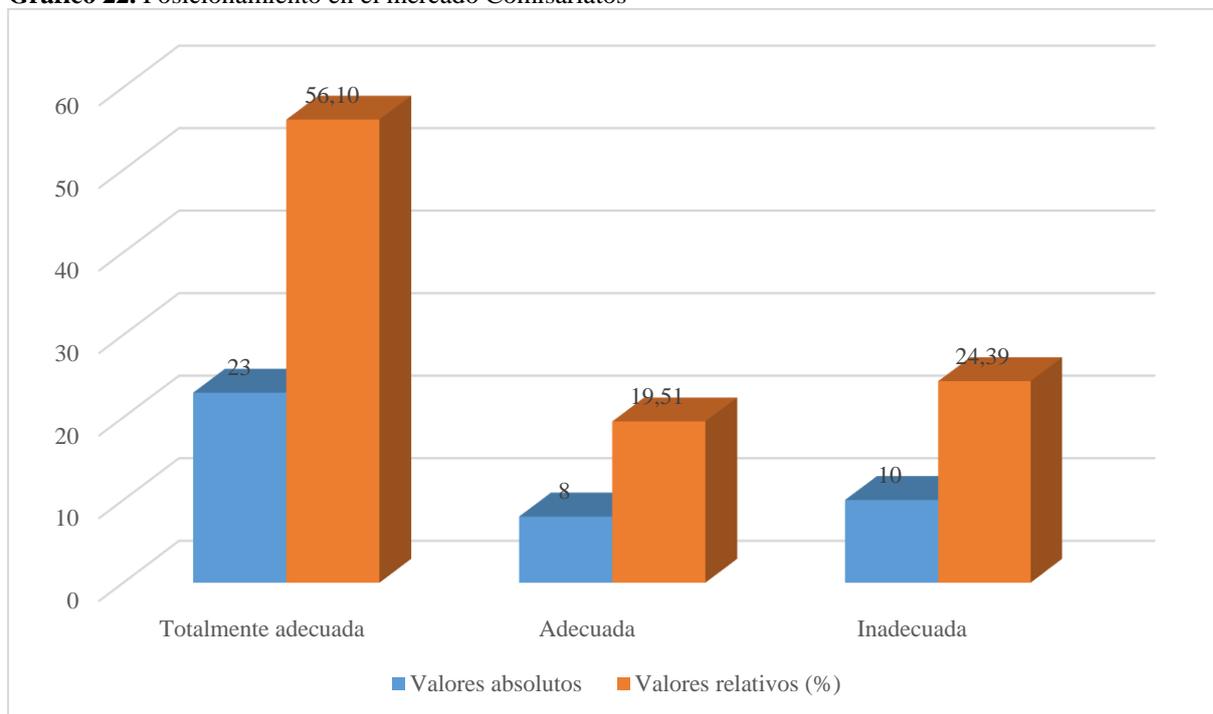
Tabla 26. Posicionamiento en el mercado Comisariatos

Opciones	Valores absolutos	Valores relativos (%)
Totalmente adecuada	23	56,10
Adecuada	8	19,51
Inadecuada	10	24,39
Total	41	100

Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Gráfico 22. Posicionamiento en el mercado Comisariatos



Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Análisis e interpretación

En cuanto a la finalidad que persiguen los objetivos organizacionales establecidos en los comisariatos seleccionados del cantón La Maná, se consultó mediante el censo a los empleados sobre su perspectiva de la búsqueda de posicionamiento en el mercado por parte de la empresa, a lo que respondieron en un 56,10% que lo ven totalmente adecuado, un 24,39% como inadecuado, y un 19,51% califica de adecuado el enfoque al cumplimiento de este objetivo. Como se puede notar, la mayoría de empleados es consiente que buscar el buen posicionamiento de la empresa en el mercado les beneficiara directamente también a ellos.

23. Los objetivos están enfocados a la obtención de ganancias.

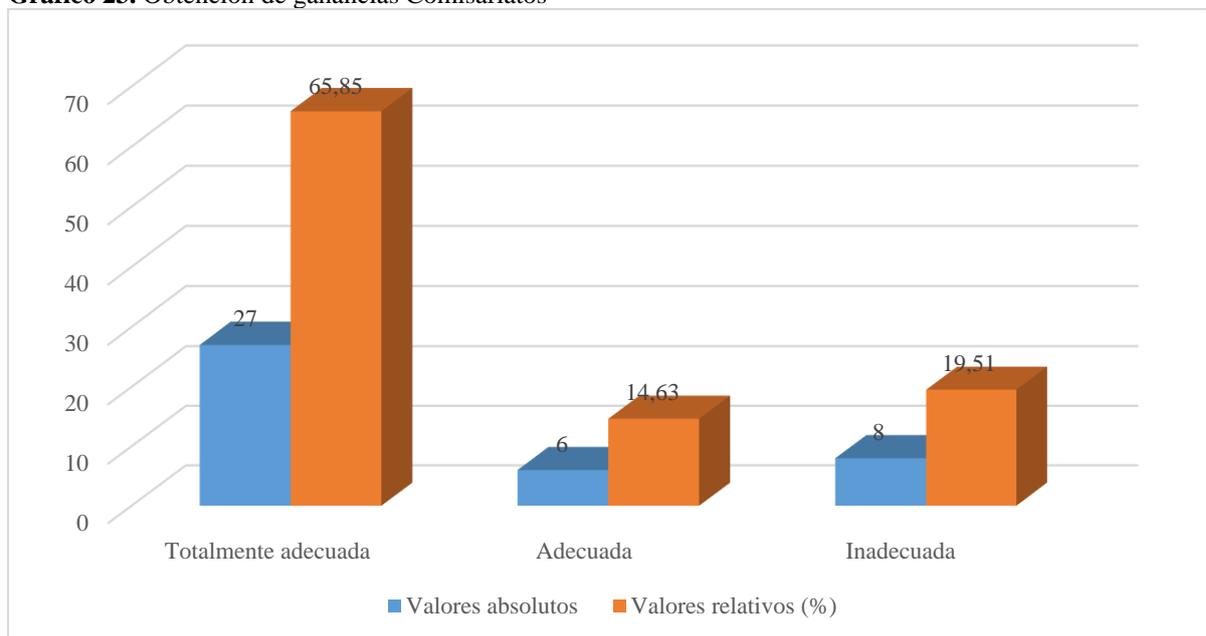
Tabla 27. Obtención de ganancias Comisariatos

Opciones	Valores absolutos	Valores relativos (%)
Totalmente adecuada	27	65,85
Adecuada	6	14,63
Inadecuada	8	19,51
Total	41	100

Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Gráfico 23. Obtención de ganancias Comisariatos



Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Análisis e interpretación

Un objetivo muy común y prioritario que persigue toda empresa comercial es la obtención de ganancias, y en los comisariatos seleccionados del cantón La Maná no se da la excepción, ya que es uno de sus principales objetivos. Al consultarse sobre este objetivo a los empleados en el censo, la mayoría correspondiente al 65,85% consideran este objetivo como totalmente adecuado y lógico, un 19,51% lo califica como inadecuado y un 14,63% como adecuado. El grado de apoyo demostrado hacia este objetivo es muy claro, dado que los empleados son conscientes que del cumplimiento de este objetivo dependerán sus puestos de trabajo.

24. Los objetivos pretenden el desarrollo de la empresa.

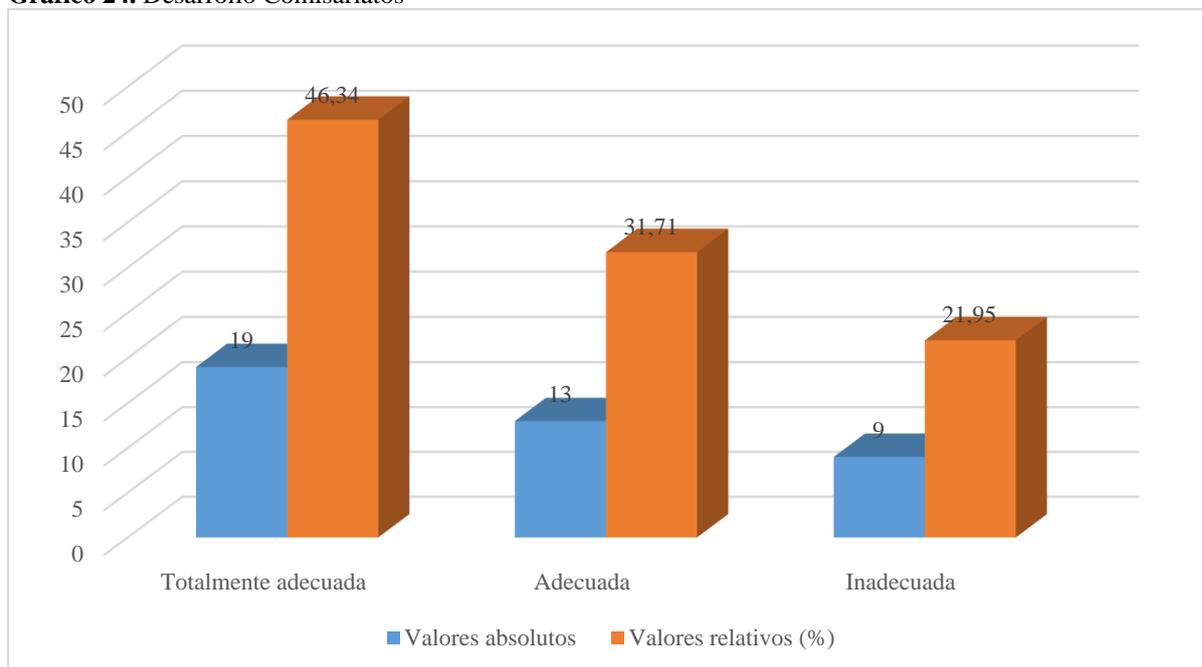
Tabla 28. Desarrollo Comisariatos

Opciones	Valores absolutos	Valores relativos (%)
Totalmente adecuada	19	46,34
Adecuada	13	31,71
Inadecuada	9	21,95
Total	41	100

Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Gráfico 24. Desarrollo Comisariatos



Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Análisis e interpretación

Continuando con la finalidad de los objetivos organizacionales de los comisariatos seleccionados del cantón La Maná, en lo que respecta a la búsqueda del desarrollo general de la empresa, los resultados del censo arrojaron que el 46,34% de empleados lo ven totalmente adecuado, un 31,71% como adecuado y un 21,95% como inadecuado. En líneas generales se nota una buena aceptación de este objetivo en los empleados de la empresa, ya que con el cumplimiento de este se podrán obtener beneficios como: la creación de empleo, estimulación a la productividad y el aumento de ingresos.

25. Los objetivos buscan mejoras en el desempeño de los RRHH.

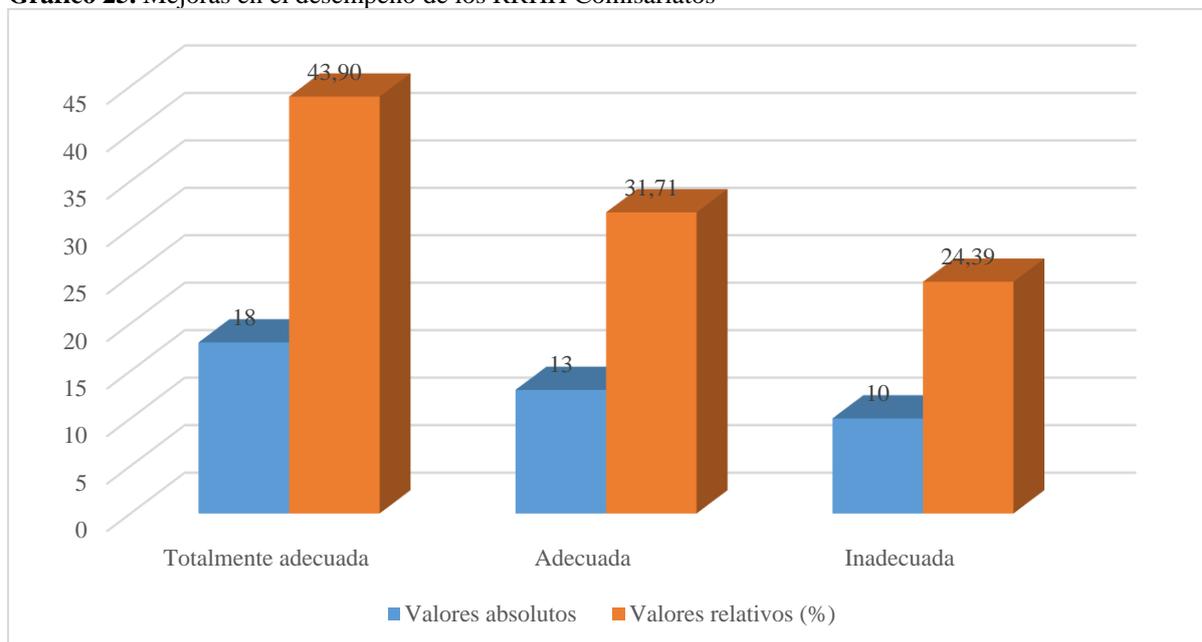
Tabla 29. Mejoras en el desempeño de los RRHH Comisariatos

Opciones	Valores absolutos	Valores relativos (%)
Totalmente adecuada	18	43,90
Adecuada	13	31,71
Inadecuada	10	24,39
Total	41	100

Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Gráfico 25. Mejoras en el desempeño de los RRHH Comisariatos



Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Análisis e interpretación

Ya para ir finalizando, en lo que corresponde al objetivo de buscar mejoras en el desempeño de los recursos humanos de los comisariatos seleccionados del cantón La Maná, se pudo identificar que el 43,90% de los empleados lo ven como totalmente adecuado, el 31,71% adecuado y un 24,39% inadecuado. El personal entiende que perseguir este objetivo los involucra directamente a ellos, pero están conscientes que es necesario para obtener beneficios mutuos. Este tipo de objetivo tiene altas posibilidades de ser alcanzado debido al limitado número de empleados existentes en las Pymes comerciales (comisariatos).

26. ¿Cómo considera el nivel de cumplimiento de los objetivos organizacionales hasta el momento?

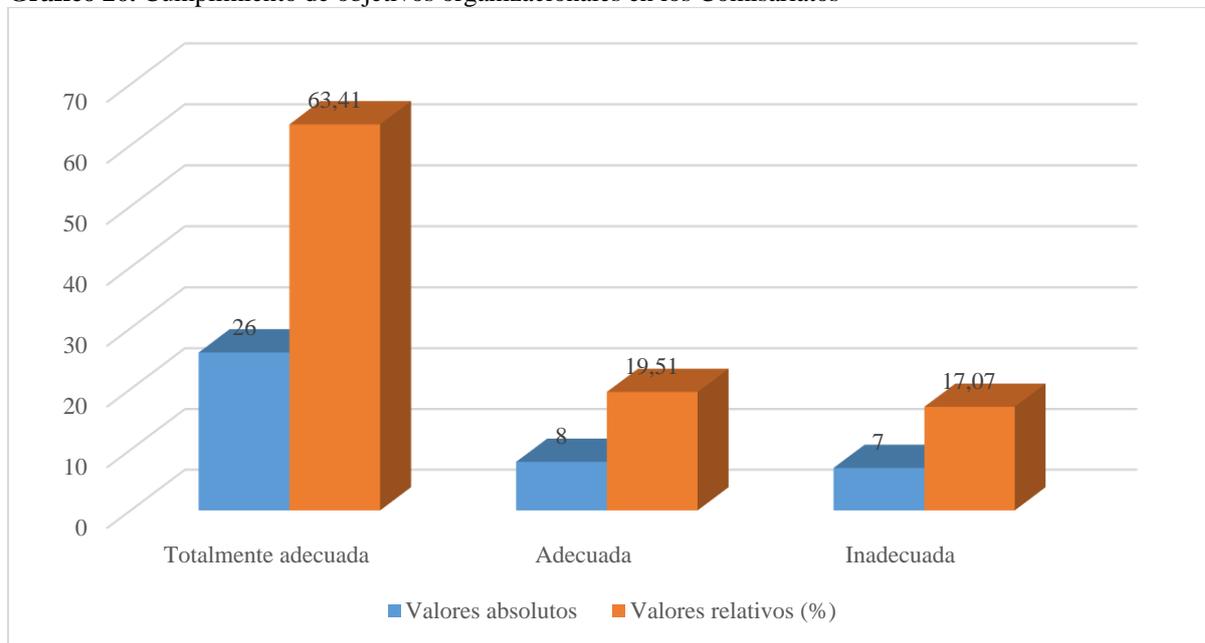
Tabla 30. Cumplimiento de objetivos organizacionales en los Comisariatos

Opciones	Valores absolutos	Valores relativos (%)
Totalmente adecuada	26	63,41
Adecuada	8	19,51
Inadecuada	7	17,07
Total	41	100

Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Gráfico 26. Cumplimiento de objetivos organizacionales en los Comisariatos



Fuente: Censo a empleados de los Comisariatos seleccionados del cantón La Maná.

Elaborado por: Luis Cunuhay

Análisis e interpretación

Desde el punto de vista de los empleados de los comisariatos seleccionados del cantón La Maná, sobre el nivel de cumplimiento que están teniendo los objetivos organizacionales hasta el momento; el 63,41% consideran que se están cumpliendo de manera totalmente adecuada sin generarse desviaciones significativas, el 19,51% cree que se están cumpliendo de manera adecuada, y el 17,07% faltante reconoce que se cumplen de manera inadecuada. Estos resultados del censo proyectan y demuestran confianza y seguridad en la mayoría del personal en que se alcanzaran los objetivos establecidos en los tiempos contemplados.

11.2.2. Análisis de los resultados del censo

Una vez se han obtenido los resultados del censo, se identifican las prácticas administrativas de mayor importancia que se aplican en las pymes comerciales seleccionadas:

Tabla 31. Prácticas administrativas aplicadas en las pymes comerciales seleccionadas

Prácticas Administrativas
Reuniones mensuales para tratar asuntos varios
Actividades de integración (deportivas)
Reuniones de convivencia
Actividades de motivación
Comunicación informal-directa
Comunicación formal-virtual
Solución rápida de conflictos
División clara del trabajo y de la jerarquía de autoridad
Socialización y comunicación oportuna de información
Capacitación periódica al personal
Evaluación individual del personal
Aplicación de sanciones e incentivos al desempeño laboral

Fuente: Elaboración propia.

11.3. Vínculos entre las prácticas administrativas y los objetivos organizacionales

Para este objetivo se trabaja en conjunto con la comprobación de hipótesis; mediante el software IBM SPSS Statistics versión 25 en aplicación del coeficiente de correlación (Rho) Spearman, se identificaron hasta veinticuatro relaciones entre los factores de las variables; prácticas administrativas (Comunicación de planes, Conocimiento de la organización, Capacitación, Motivación, Proceso de comunicación, Liderazgo, Incentivos, Toma de decisiones, Evaluación y control, Desempeño laboral, Estrategias/Programas/Procedimientos, Manual de funciones, Integración y Sanciones) y objetivos organizacionales (Socialización, Conocimiento, Corto plazo, Mediano plazo, Largo plazo, Posicionamiento en el mercado, Ganancias, RRHH y Cumplimiento de los objetivos), denotándose que existe relación entre los mismos al analizar las variables de forma general (Tabla 34). Existe una correlación Rho Spearman entre ambas variables de (0,613), considerada una relación “positiva moderada”. Varias de estas relaciones representan buenos efectos y resultados a las Pymes, respondiendo a una relación positiva.

12. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

12.1. Planteamiento de las Hipótesis



Figura 1. Hipótesis

Fuente: Elaboración propia

12.2. Hipótesis de trabajo (Investigación)

Hi: Las Prácticas Administrativas están asociadas con el cumplimiento de los Objetivos Organizacionales en las Pymes Comerciales: Caso tres comisariatos del Cantón La Maná.

Hipótesis nula

Ho: Las Prácticas Administrativas no se relacionan con el cumplimiento de los Objetivos Organizacionales en las Pymes Comerciales: Caso tres comisariatos del Cantón La Maná.

Hipótesis alternativa

Ha: Las Prácticas Administrativas se relacionan con el cumplimiento de los Objetivos Organizacionales en las Pymes Comerciales: Caso tres comisariatos del Cantón La Maná.

12.3. Nivel de significación

Para la comprobación de la hipótesis se escoge un nivel de significación del $\alpha = 0,05$ considerando que a menor nivel de significancia la investigación será mejor.

12.4. Selección del modelo estadístico (supuesto)

De acuerdo con las hipótesis se evidencia que el estudio y el propósito cumplen con los supuestos para aplicar el coeficiente de correlación Spearman, ya que este puede ejecutar la

asociación entre dos variables aleatorias, que en nuestro caso corresponden a las prácticas administrativas y los objetivos organizacionales, buscando una relación entre la aplicación de las primeras para el cumplimiento de los segundos. Además, permite conocer el grado de asociación entre ambas variables, aplicando el coeficiente de correlación Spearman es posible determinar la dependencia o independencia de dos variables aleatorias. (Montes, Ochoa, Juárez, Vazquez, & Díaz, 2021)

12.5. Relaciones más significativas

Tabla 32. Correlaciones significativas

Variables	Correlaciones	Nivel de significancia	Coefficiente correlacional de Spearman	Grado de significancia
Prácticas administrativas	1) Estrategias, programas, procedimientos – Conocimiento de objetivos organizacionales	0,05	,580	0,015
	2) Comunicación de planes - Conocimiento de objetivos organizacionales	0,05	-,609	0,047
	3) Comunicación de planes – Corto plazo	0,01	-,795	0,003
	4) Comunicación de planes – Posicionamiento en el mercado	0,01	-,758	0,007
	5) Conocimiento de la organización – Ganancias	0,01	,764	0,006
	6) Manual de funciones – Conocimiento de objetivos organizacionales	0,05	,511	0,036
	7) Capacitación – Socialización de objetivos organizacionales	0,01	,766	0,006
	8) Capacitación – Largo plazo	0,05	,690	0,019

Objetivos Organizacionales	9) Toma de decisiones – Conocimiento de objetivos organizacionales	0,05	-,680	0,011
	10) Toma de decisiones – RRHH	0,01	,625	0,007
	11) Integración – Mediano plazo	0,05	-,489	0,046
	12) Motivación – Cumplimiento de objetivos	0,05	,682	0,021
	13) Proceso de comunicación – Conocimiento de objetivos organizacionales	0,05	,680	0,011
	14) Proceso de comunicación – Mediano plazo	0,05	-,613	0,045
	15) Liderazgo – Largo plazo	0,05	,725	0,012
	16) Liderazgo – RRHH	0,05	,648	0,031
	17) Evaluación y control – Ganancias	0,05	,561	0,046
	18) Evaluación y control – Cumplimiento de objetivos	0,05	-,492	0,007
	19) Desempeño laboral – Mediano plazo	0,01	-,686	0,010
	20) Incentivos – Mediano plazo	0,01	-,735	0,004
	21) Incentivos – Ganancias	0,01	-,614	0,009
	22) Incentivos – RRHH	0,01	,793	0,001
	23) Sanciones – Posicionamiento en el mercado	0,05	-,552	0,022
	24) Sanciones- RRHH	0,01	,720	0,001

Fuente: Elaboración propia.

La interpretación del coeficiente rho de Spearman concuerda en valores próximos a 1; indican una correlación fuerte y positiva. Valores próximos a -1 indican una correlación fuerte y

negativa. Valores próximos a cero indican que no hay correlación lineal. Puede que exista otro tipo de correlación, pero no lineal. (Martínez, Tuya, Martínez, Pérez, & Cánovas, 2009)

Tabla 33. Coeficiente de correlación Spearman

-1,00	Correlación negativa perfecta
-0,95	Correlación negativa fuerte
-0,50	Correlación negativa moderada
-0,10	Correlación negativa débil
0,00	Ninguna correlación
+0,10	Correlación positiva débil
+0,50	Correlación positiva moderada
+0,95	Correlación positiva fuerte
+1,00	Correlación perfecta

Fuente: Borda, Tuesca y Navarro (2009)

12.6. Análisis y discusión del modelo estadístico

Para desarrollar el modelo se procedió a calcular los factores por variables de estudio; prácticas administrativas y objetivos organizacionales, esto mediante el empleo del programa de estudio IBM SPSS Statistics versión 25 con lo cual se obtuvieron las siguientes relaciones:

Relación [1], El factor correspondiente a estrategias, programas y procedimientos se vincula con conocimiento de objetivos organizacionales en un 0,580 que se considera como una relación positiva moderada. La socialización de estrategias, programas y procedimientos dentro de la empresa permite incrementar el conocimiento del personal sobre los objetivos organizacionales, haciendo así que el empleado vaya generando un sentido de pertenencia con la organización. (Calderón, Serna, Álvarez, & Naranjo, 2019) **Relación [2],** El factor comunicación de planes se vincula con conocimiento de objetivos organizacionales en un - 0,609 que se considera como una relación negativa moderada, lo que demuestra que la mala o deficiente comunicación de planes influye de manera negativa en el conocimiento que deberían tener los empleados sobre los objetivos organizacionales de la empresa para buscar cumplirlos. La comunicación de planes busca entre otras cosas generar un buen clima laboral y mejorar la relación empresa – empleado, para lo cual, que estos últimos tengan un buen conocimiento sobre los objetivos organizacionales que deberán ayudar a cumplir es esencial. (Guijarro, 2020)

Relación [3], El mismo factor; comunicación de planes se enlaza con objetivos a corto plazo en un coeficiente de correlación de $-0,795$ que se podría considerar como una relación negativa moderada con tendencia a ser fuerte, esto demuestra que la deficiente comunicación de planes afectaría al cumplimiento de objetivos organizacionales establecidos a corto plazo. (Guijarro, 2020) **Relación [4]**, El factor comunicación de planes también se encuentra relacionado con posicionamiento en el mercado en $-0,758$ considerado como una relación negativa moderada. Con esto se puede identificar que una mala comunicación de planes inevitablemente impedirá que la empresa alcance su objetivo de posicionamiento en el mercado. (Phrónesis, 2021)

Relación [5], El factor conocimiento de la organización se vincula con ganancias en un $0,764$ que se considera como una relación positiva moderada, demostrando así que el conocimiento que tienen los empleados sobre la organización de la empresa está ayudando a que se cumplan los objetivos relacionados a la obtención de ganancias. Un buen conocimiento de la organización por parte de los empleados permite hacer una gestión más eficiente de los procesos, de modo que se trabaja de forma más productiva y se obtienen mejores resultados económicos. (APD, 2018) **Relación [6]**, El factor manual de funciones se enlaza también con conocimiento de objetivos organizacionales en un $0,511$ que se identifica como una relación positiva moderada. El Manual de Funciones es un instrumento administrativo que permite el mantenimiento de los recursos y controlar sus actividades, mediante la emisión de lineamientos y políticas de las empresas con relación al giro propio de sus actividades, ya sea a la producción de bienes o de servicios. (Ramos, 2018)

Relación [7], El factor capacitación se enlaza con socialización de objetivos organizacionales en un coeficiente de correlación de $0,766$ que se podría entender como una relación positiva moderada. Así, se podría decir que la capacitación existente en la empresa también involucra la socialización de los objetivos organizacionales en búsqueda del cumplimiento de estos, mediante el aumento de la productividad, la calidad de trabajo, la prevención de accidentes y la generación de compromiso del empleado para con la empresa. **Relación [8]**, El factor capacitación también estrecha un vínculo con objetivos a largo plazo en un $0,690$ comprendido como una relación positiva moderada. Aquí se puede identificar que la capacitación colabora de manera directa con el cumplimiento de los objetivos organizacionales establecidos a largo plazo por la empresa. (Adecco, 2020)

Relación [9], El factor toma de decisiones se vincula con conocimiento de objetivos organizacionales en un $-0,680$ que se considera como una relación negativa moderada. La toma de decisiones equivocadas se relaciona con un conocimiento inadecuado de los empleados sobre los objetivos organizacionales de la empresa. Esto podría causar confusión y falta de dirección, poniendo en peligro la productividad laboral y el éxito global de la organización. (Pescador, 2018) **Relación [10]**, El factor toma de decisiones también está relacionado con RRHH Recursos Humanos en un coeficiente de correlación de $0,625$ que se considera como una relación positiva moderada. La adecuada toma de decisiones permite al personal RRHH sentirse cómodos y seguros en las actividades que realizan, posibilitando así la mejora en su desempeño. (Martínez M. , 2020)

Relación [11], El factor integración se vincula con objetivos a mediano plazo en un $-0,489$ que responde a una relación negativa débil. La integración inadecuada dificulta el cumplimiento de objetivos organizacionales establecidos a medianos plazos. La integración permite distribuir el trabajo entre los miembros del grupo, para establecer y reconocer las relaciones necesarias que permitan desempeñar los objetivos que se han prefijado. (Herrera, 2019) **Relación [12]**, El factor motivación se relaciona con cumplimiento de objetivos en un coeficiente de correlación que alcanza a ser de $0,682$ considerado como una relación positiva moderada. Esto evidencia que la motivación hacia los empleados está ayudando de buena manera a que se cumplan los objetivos organizacionales establecidos por la empresa, mediante la generación de seguridad y confianza en el empleado para un posterior aumento de productividad y competitividad de la organización. (Intrategia, 2018)

Relación [13], El factor proceso de comunicación se enlaza con conocimiento de objetivos organizacionales mediante un coeficiente de correlación de $0,680$ que se identifica como una relación positiva moderada. El proceso de comunicación existente es muy importante para que los empleados lleguen a tener buenos conocimientos sobre los objetivos organizacionales de la empresa. (Phrónesis, 2021) **Relación [14]**, Por otro lado, el factor proceso de comunicación también se vincula con objetivos a mediano plazo en un $-0,613$ que se entiende como una relación negativa moderada, lo que da idea de que un proceso de comunicación inapropiado impide el cumplimiento de objetivos organizacionales establecidos a mediano plazo, esto dado

que provoca que se vayan debilitando las relaciones en la empresa, provocando confusión en el trabajo. (Phrónesis, 2021)

Relación [15], El factor liderazgo se enlaza con objetivos a largo plazo en un 0,725 que se considera como una relación positiva moderada, concluyendo que el liderazgo demostrado en la empresa colabora e influye de manera muy sobresaliente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales establecidos a largo plazo por la organización. El liderazgo se refiere a la influencia que se ejerce sobre otras personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por conseguir un objetivo común. **Relación [16]**, El factor liderazgo también se vincula con RRHH que corresponde a recursos humanos en un 0,648 que se considera como una relación positiva moderada. El buen liderazgo colabora de manera directa en el mejoramiento del desempeño de los Recursos Humanos de la empresa. (Cardona, 2022)

Relación [17], El factor evaluación y control se relaciona con ganancias en un 0,561 que se entiende como una relación positiva moderada. El correcto proceso de evaluación y control dentro de la organización permite evitar desviaciones en los objetivos enfocados a la obtención de ganancias. El control ayuda a la organización a no desviarse significativamente de los parámetros establecidos por la planeación. Sin embargo, si llegase a suceder una desviación de objetivos, entonces la evaluación sirve para retomar el rumbo. (Terrabionic, 2017) **Relación [18]**, El factor evaluación y control se enlaza con cumplimiento de objetivos mediante un coeficiente de correlación de -0,492 que corresponde a una relación negativa débil. Esto permite identificar que una inapropiada evaluación y control al personal amenaza el hecho de que se cumplan los objetivos organizacionales establecidos por la empresa. Mediante la evaluación del rendimiento del personal se puede mantener un control para identificar desviaciones significativas que pongan en riesgo el cumplimiento de los objetivos. (Bizneo, 2020)

Relación [19], El factor desempeño laboral se vincula con objetivos a mediano plazo en un -0,686 que se considera como una relación negativa moderada. El mal desempeño laboral afecta el cumplimiento de los objetivos organizacionales establecidos a mediano plazo por la empresa. El desempeño laboral corresponde a acciones y conductas realizadas por los trabajadores que ayudan a alcanzar el logro de los objetivos propuestos acorde al éxito de las empresas. (Bautista, Cienfuegos, & Aguilar, 2020)

Relación [20], El factor incentivo se enlaza con objetivos a mediano plazo en un coeficiente de correlación que llega a $-0,735$ que se identifica como una relación negativa moderada. En este caso parece ser que la aplicación de incentivos no se realiza de manera acorde para el cumplimiento de objetivos organizacionales a mediano plazo. Los incentivos no son sólo de carácter económico, existen otros tipos de carácter no económico que también son claves para la atracción y retención del talento humano. (Martínez M. , 2020)

Relación [21], Por otro lado, el factor incentivo se vincula con ganancias en un $-0,614$ que se considera como una relación negativa moderada. Esto da idea de un grado de desconfianza significativo con los incentivos aplicados, pudiendo generar una influencia adversa para el objetivo de obtener ganancias que se estableció la empresa. **Relación [22]**, El factor incentivo también se vincula con RRHH Recursos Humanos en un valor de $0,793$ que se considera como una relación positiva moderada con tendencia a ser fuerte. La aplicación de incentivos a los RRHH ayuda a incrementar la productividad, mejorar el rendimiento de los colaboradores, reducir el absentismo, mejorar el clima laboral etc. (Martínez M. , 2020)

Relación [23], El factor sanciones se relaciona con posicionamiento en el mercado en un $-0,552$ que corresponde a una relación negativa moderada. La existencia y aplicación de sanciones en la empresa provoca obstáculos para el cumplimiento del objetivo de posicionamiento en el mercado, debido en general en muchas ocasiones la existencia de sanciones en la empresa provoca una inestabilidad y presión en el empleado, lo que perjudica a su desempeño y posteriormente esto se plasma en el incumplimiento de los objetivos. **Relación [24]**, El factor sanciones también se enlaza con RRHH mediante un coeficiente de correlación que llega a $0,720$ que se considera como una relación positiva moderada. Las sanciones dentro de la organización pueden influir tanto de manera positiva como negativa en el desempeño de los trabajadores RRHH, esto dependerá en la mayoría de casos de la personalidad, actitudes y aptitudes con las que cuente el empleado. (García, 2021)

Posterior de realizar el análisis por factores de cada variable; de prácticas administrativas y objetivos organizacionales, a continuación, se presenta la relación entre las dos variables, calculo que también fue efectuado a través del programa IBM SPSS Statistics versión 25, considerando catorce factores para la primera variable y nueve factores para la segunda variable. Calculo que se detalla a continuación:

Tabla 34. Correlación de la variable prácticas administrativas y objetivos organizacionales

		Objetivos Organizacionales	
Rho de	Prácticas	Coefficiente de correlación	,613**
Spearman	Administrativas	Sig. (bilateral)	0,009
		N	41

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizado el cálculo de correlación entre las dos variables; prácticas administrativas y objetivos organizacionales, se puede evidenciar que existe una correlación de 0,613, la cual se considera como una “correlación positiva moderada” es decir que existe relación entre ambas variables en la investigación.

12.7. Regla de decisión

Para definir la regla de decisión se deben tomar a consideración los siguientes criterios:

El coeficiente rho de Spearman concuerda en valores próximos a 1; indican una correlación fuerte y positiva. Valores próximos a -1 indican una correlación fuerte y negativa. Valores próximos a cero indican que no hay correlación lineal. Puede que exista otro tipo de correlación, pero no lineal. (Martínez, Tuya, Martínez, Pérez, & Cánovas, 2009)

12.8. Criterios de interpretación del modelo Spearman

Con un nivel de significancia correspondiente a 0,01, si los valores Rho (coeficiente de correlación de Spearman) calculados son entre “0” o igual a “-1” se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula. Ahora bien, en el caso de contar con los mismos niveles de significancia, si los valores Rho (coeficiente de correlación Spearman) calculados son entre “0” o igual a “1” se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

12.9. Decisión final

Una vez que se han analizado los datos de la relación entre los factores de las variables prácticas administrativas (Comunicación de planes, Conocimiento de la organización, Capacitación, Motivación, Proceso de comunicación, Liderazgo, Incentivos, Toma de decisiones, Evaluación

y control, Desempeño laboral, Estrategias/Programas/Procedimientos, Manual de funciones, Integración y Sanciones) y objetivos organizacionales (Socialización, Conocimiento, Corto plazo, Mediano plazo, Largo plazo, Posicionamiento en el mercado, Ganancias, RRHH y Cumplimiento de los objetivos), se denota que existe relación entre los mismos al analizar las variables de forma general como se demuestra en la (Tabla 34), que existe una correlación Rho entre ambas variables de (0,613), por consiguiente se muestra que existe una relación “positiva moderada” considerando que el valor es positivo e inferior a 0,01 (Sig. bilateral). Por lo expresado anteriormente se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa: Las Prácticas Administrativas se relacionan con el cumplimiento de los Objetivos Organizacionales en las Pymes Comerciales: Caso tres comisariatos del Cantón La Maná.

13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

13.1. Conclusiones

- Los objetivos organizacionales establecidos en las Pymes comerciales seleccionadas, por lo general están desarrollados a largo plazo y enfocados principalmente al posicionamiento en el mercado, ganancias y la búsqueda de desarrollo, productividad y desempeño global. De acuerdo a los resultados obtenidos sobre estos objetivos, se puede identificar que son los apropiados para los comisariatos dado que cuentan con un reducido número de personal y las actividades que realizan no son de alta dificultad. Además, se denota un buen conocimiento y un considerable grado de aceptación del personal sobre los objetivos que se pretenden alcanzar en la empresa, esto producto de la socialización realizada por la dirección. Todo esto; junto con los resultados del censo, permiten conocer que existe un 63,41% de la población que considera que los objetivos se están cumpliendo de manera totalmente adecuada, mientras que un 19,51% cree que se cumplen de manera adecuada, y un 17,07% afirma que se cumplen de manera inadecuada (**Tabla 30**), por lo que se concluye que tienen un alto grado de cumplimiento.
- En base a los instrumentos aplicados, tanto para la entrevista a los gerentes como para el censo al personal, se puede concluir que en las Pymes comerciales seleccionadas (comisariatos) del cantón La Maná se realizan prácticas administrativas importantes como: reuniones periódicas de planeación y asuntos varios, actividades de integración, reuniones

de convivencia, actividades de motivación a empleados, se mantiene una comunicación directa-informal y en otros casos formal-virtual, búsqueda de dar solución rápida a los conflictos internos, división clara del trabajo y de la jerarquía de autoridad, socialización y comunicación oportuna de la información, capacitación y una evaluación individual al personal, estas tienen un alto grado de aceptación por los empleados y efectividad en la empresa. Por otro lado, existen prácticas administrativas que se aplican y no tienen buena aceptación y efectividad en la organización como: la inexistencia de un manual de funciones (**Tabla 9**), la poca participación del personal en la toma de decisiones (**Tabla 12**), la desconformidad del personal con el proceso de evaluación y control aplicado al desempeño laboral (**Tablas 17 y 18**), además de inconformidad con los reconocimientos y sanciones existentes en las empresas (**Tablas 19 y 20**) y el poco enfoque a prácticas administrativas que promuevan la innovación.

- Ya para finalizar, en lo que respecta a establecer vínculos significativos entre las prácticas administrativas aplicadas y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, se identificaron varias relaciones entre los factores de las variables (**Tabla 32**), entre las que destacan: el conocimiento que poseen los empleados sobre la organización en la empresa y la correcta aplicación del proceso de evaluación y control de las actividades internas, estas prácticas ayudan al cumplimiento de los objetivos enfocados a la obtención de ganancias en los comisariatos, por otro lado, prácticas administrativas como el buen liderazgo, la aplicación de incentivos y sanciones, junto con la correcta toma de decisiones por parte de la dirección de la empresa, influyen de gran manera para que se cumplan los objetivos que buscan el incremento del desempeño laboral de los RRHH. Además, es importante reconocer las actividades de motivación a empleados que se realiza en los comisariatos (deportivas y convivencia), ya que esta práctica administrativa ayuda de manera general al cumplimiento de todos los objetivos establecidos en las empresas. Las relaciones antes mencionadas representan buenos efectos y resultados a las Pymes, dado que corresponden a una relación positiva.

13.2. Recomendaciones

- Los objetivos organizacionales existentes en las Pymes seleccionadas del cantón La Maná han demostrado tener un alto grado de cumplimiento, sin embargo, es recomendable perfeccionar la socialización y comunicación de esta información al personal e involucrarlo más con la empresa, ya que esto permitirá generarle un sentido de pertenencia y compromiso con la organización, lo que a priori ira desarrollando un buen clima laboral que facilitara el enfoque directo hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales establecidos por la empresa.
- Debido a la existencia de prácticas administrativas que se aplican y no tienen buena aceptación y efectividad en la organización como: la inexistencia de un manual de funciones, la poca participación del personal en la toma de decisiones, la desconformidad del personal con el proceso de evaluación y control aplicado al desempeño laboral, además de inconformidad con los reconocimientos y sanciones existentes en las empresas y el poco enfoque a prácticas administrativas que promuevan la innovación. Se recomienda a las Pymes seleccionadas trabajar en la mejora de dichas prácticas, empezando por el desarrollo e implementación de una manual de funciones acorde a cada puesto de trabajo existente en la empresa, para de esa manera mantener una comunicación oportuna con el empleado sobre sus funciones, responsabilidades y requisitos. Además, es importante que se empiecen a adquirir conocimientos explícitos sobre administración para mejorar la planeación, la organización, la dirección y el control en la empresa, esto les permitirá aumentar sus expectativas en el mercado a futuro.
- Sobre las relaciones identificadas entre las prácticas administrativas y los objetivos organizacionales, se recomienda tomar riesgos y continuar trabajando para mantener y superar las relaciones positivas que se generan entre las variables para beneficio de la empresa, mediante la adaptación constante a los cambios que generan los factores externos y la mejora en los procesos de comercialización empleados, ya que esto les permitirá expandir sus horizontes generando productividad y competitividad que les permitirán posicionarse en el mercado en el cual se desenvuelven.

14. PROPUESTA

Una vez desarrollada la investigación e identificadas algunas vicisitudes dentro de las prácticas administrativas existentes y en algunos casos la existencia de pocas prácticas, pudiendo esto dificultar de alguna manera el cumplimiento de los objetivos organizacionales establecidos para la organización, se realiza la siguiente propuesta:

Modelo de Gestión Organizacional enfocado al cumplimiento de Objetivos Organizacionales de las Pymes comerciales del Cantón La Maná (Comisariatos).

14.1. Introducción

En esta investigación se presenta el desarrollo de un modelo de gestión organizacional con enfoque al cumplimiento de objetivos organizacionales en las pequeñas y medianas empresas del cantón La Maná, tomando como referencia más significativa y de relevancia algunos de los comisariatos existentes en la región. Esta propuesta servirá como un aporte a las pymes comerciales que se encuentran estancadas y no encuentran los caminos para alcanzar los objetivos que les permitirán mantenerse en el mercado generando productividad y competitividad para su desarrollo.

En el cantón La Maná la cultura del emprendimiento es parte de su gente, motivo por el cual es muy común encontrarse con pequeñas y medianas empresas producto de emprendimientos, sin embargo, uno de sus puntos flacos radica en la presencia de exagerado empirismo en el manejo de estas, mientras se dejan de lado conocimientos explícitos de administración.

Cuando hablamos de administración para un negocio es necesario definir un modelo de gestión que esté acorde a los objetivos y la misión y visión de la empresa, de esta manera, la gestión organizacional es obligatoriamente necesaria para el incremento de excelencia y el logro de la preferencia y fidelidad del cliente para llegar a ser competitivos.

Para el desarrollo de esta propuesta se hará uso de la gestión por resultados, ya que al estar basada en las metas y objetivos de la organización se relaciona directamente con la finalidad y objetivo de la propuesta, además, la idea de este modelo de gestión es involucrar a la gerencia

y colaboradores en la definición y búsqueda de resultados previamente establecidos, lo que resulta muy apropiado al referirse a pymes comerciales que por su finalidad se dedican a la comercializa involucrando al personal como parte esencial del servicio.

14.2. Desarrollo

Marco Teórico

Objetivos Organizacionales:

Los objetivos organizacionales son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, los puntos finales de la planificación y aun cuando no pueden aceptarse tal cual son, el establecerlos requiere de una considerable planeación. Los objetivos tienen jerarquías, y también forman una red de resultados y eventos deseados. Una compañía u otra empresa es un sistema. Si las metas no están interconectadas y se sustentan mutuamente, la gente seguirá caminos que pueden parecer buenos para su propia función pero que pueden ser dañinos para la compañía como un todo. (López, 2018)

Gestión Organizacional:

La gestión organizacional puede ser definida como un conjunto de prácticas y estrategias que conducen a un modelo de negocio a resultados positivos. Esta es responsable de definir procesos y promover el control y la asignación adecuada de recursos, ya sean financieros, materiales, tecnológicos o humanos. La gestión, cuando se hace bien, es lo que mantiene a la empresa funcionando de manera organizada y armoniosa. Es a través de la gestión de alto nivel que la empresa puede ser más competitiva, productiva y sostenible. Existen diferentes tipos de gestión organizacional y la elección de la más adecuada dependerá de una serie de factores y particularidades de la empresa. Se pueden combinar los distintos modelos de gestión según cual sea la estrategia de cada negocio o área. (Pro-Optim, 2020)

Gestión por Resultados:

La gestión basada en resultados se basa en las metas y objetivos de la organización, que deben estar de acuerdo con la planificación estratégica. La idea de este modelo de gestión es involucrar a gerencia y colaboradores en la definición y búsqueda de resultados previamente establecidos. Dichos resultados deben ser monitorizados constantemente. En este tipo de gestión, el resultado

logrado es más importante que el método utilizado para lograrlo. Los objetivos, que son el foco de la Gestión por Resultados, se definen para los diferentes niveles organizacionales.

Otra característica de este modelo de gestión se refiere a la verificación constante. Periódicamente, el desempeño de los equipos pasa por una revisión, en la cual se realiza una comparación entre los resultados obtenidos y los planificados. Por lo tanto, es posible realizar las mejoras necesarias. Cada uno de los perfiles involucrados en los procesos sabe exactamente lo que se espera de ellos. Esto ayuda a evitar que pierdan el enfoque en los objetivos establecidos y se sientan más comprometidos y motivados. (Pro-Optim, 2020)

Estructura de un modelo de gestión:

La estructura de un modelo debe describir cómo agenciar y optimizar de una manera real y continua todos los procesos involucrados en la planificación, programación y ejecución del mismo, contemplando un contexto operacional real. En cada etapa del modelo se le hace corresponder una acción que precede a la posterior, siendo el orden y el sentido de las acciones propuestas en el modelo único y no invertible.

Marco de gestión: Esta parte de la estructura debe considerarse como el marco introductorio de todo el modelo, presenta todos los antecedentes previos al mismo, se identifica y describe el tipo del modelo planteado, se entrega una síntesis de las variables principales que pueden incidir en su administración. Es importante considerar que el marco de gestión no es la transcripción completa del diagnóstico o estudios preliminares, sino un compendio conclusivo de los aspectos más importantes obtenidos a partir de ellos. Este marco no debe constituirse en un extenso preámbulo que finalice eclipsando a los demás módulos y extenuando a los lectores por su amplio contenido.

Plan de gestión: El plan de gestión es la plataforma de la administración “por cuanto define las acciones concretas a implementar para orientar la actualidad hacia un futuro con propósitos anticipados, en otras palabras el plan es el marco orientador que permite adelantarse a los hechos, a las circunstancias, y a trabajar con la idea, no tan fácil de aceptar, que el futuro no nace, sino que se hace, se crea”. (Cabezas, 2010)

Los planes de gestión se construyen coordinando y conectando coherentemente un conjunto de objetivos, metas y actividades entre sí, conformando la guía orientadora que facilita alcanzar el futuro planteado a través de la asignación de los recursos, el tiempo y los responsables. Para que el modelo de gestión, a través de su organización y funcionamiento, pueda ser completamente operativo, deberá determinar cuáles mecanismos abastecerán los insumos, producción, distribución, el equipamiento, servicio al cliente, y demás herramientas y flujos de información necesarios para su implementación.

Diseño organizacional: Es el diseño asumido por el modelo de gestión, identificará la estructura organizativa y funcional que asumirá la organización, la estructura de cargos para cada función, la relación jerárquica entre ellos, las responsabilidades y las facultades asignadas. Se debe manifestar la forma en que se adelantarán las relaciones con los actores relevantes y se describirá la coordinación que se adoptará con este grupo de interés.

Compromisos de operación: El modelo de gestión debe comprender todos los acuerdos y compromisos derivados de cada fase de la formulación, implementación y control del modelo de gestión de la organización, debe identificarse a los responsables para el cumplimiento de los compromisos, asignando los recursos y el tiempo para ello.

Gestión financiera: Identificados los compromisos operativos, se asigna el valor económico para su implementación, para posteriormente precisar el volumen de ingresos a generar para costear los compromisos. Los costos deben estimarse partiendo del gasto implicado para alcanzar las actividades acordadas en los contratos operativos. Los costos usuales en todo modelo son: compensaciones salariales, equipamiento, materias primas, servicios básicos, etc. Los ingresos estimados deben considerar todas las fuentes de su origen.

Análisis de riesgo: Al término de la formulación del modelo de gestión, debe generarse y entregarse una panorámica de aquellos factores que pudieran obstaculizar, impedir y disminuir el alcance de los objetivos corporativos y también deben ser presentadas todas las medidas para afrontar estos obstáculos, de la misma manera deben presentarse los posibles factores claves de éxito, de forma que si durante la implementación del modelo de gestión estos se presentasen en la realidad, deben también indicarse las acciones necesarias que resultan aconsejables para promover y para generar su presencia. (Huertas, Suárez, Salgado, Jadán, & Jiménez, 2020)

14.3. Metodología

Para la identificación de los aspectos claves de la gestión organizacional aplicables al ámbito de las pequeñas y medianas empresas, se destacaron las principales variables junto con sus conceptos en la literatura científica, para obtener una explicitud sobre la propuesta. Para la caracterización de las Pymes comerciales, se tomó como referencia tres comisariatos de importancia en el cantón La Maná, para las cuales se elaboró y aplico dos cuestionarios; de entrevista a gerentes y censo a empleados con las variables recogidas en el paso anterior. La validez de los cuestionarios estuvo bajo el cargo y dirección de docentes de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión “La Maná”, mediante la técnica del juicio de expertos. Mediante la aplicación de los cuestionarios se pudo determinar la información más relevante de los comisariatos, dicha información representa una idea general y el comportamiento del resto de pymes comerciales.

14.4. Resultados

Una vez obtenida la información de las Pymes seleccionadas se identifica la imperiosa necesidad de trabajar en base a tres fases importantes dentro de la estructura del modelo de gestión; la planificación, la programación y la ejecución, de esta manera, elementos de relevancia de dichas fases se describen a continuación:



Figura 2. Modelo de Gestión

Fuente: Elaboración propia

14.4.1. Planificación

Para desarrollar esta primera fase es necesario entender que es en este punto donde se establecen los objetivos y metas de la empresa, además, aquí también se debe incluir los medios por los cuales se pretende alcanzar tales objetivos. Se traza una ruta de acción. La importancia de la planificación es que reduce la incertidumbre e incrementa las posibilidades de éxito. Esta etapa se enfoca en el futuro de la empresa, por lo que funciona por medio de proyecciones y se analiza cómo los factores actuales pueden influenciar el futuro. (Certus, 2021)

Tabla 35. Plan de gestión, Fase A: Planificación

Actividad	Medio	Responsable
Determinar la situación actual de la empresa.	Diagnóstico y análisis interno y externo (FODA)	Gerencia
Definir los objetivos, ya sean a corto, mediano o largo plazo.	Cultura organizacional, misión y visión.	Gerencia en conjunto con jefes de áreas.
Identificar posibles eventos a ocurrir en el futuro de la empresa con soluciones acordes al caso.	Proyecciones estadísticas, financieras, etc.	Gerencia en conjunto con jefes de áreas.
Desarrollo e implementación de un plan y evaluar el resultado.	Estrategias prioritarias y ponderadas.	Gerencia en conjunto con jefes de áreas y propietarios o socios.

Fuente: Elaboración propia

14.4.2. Programación

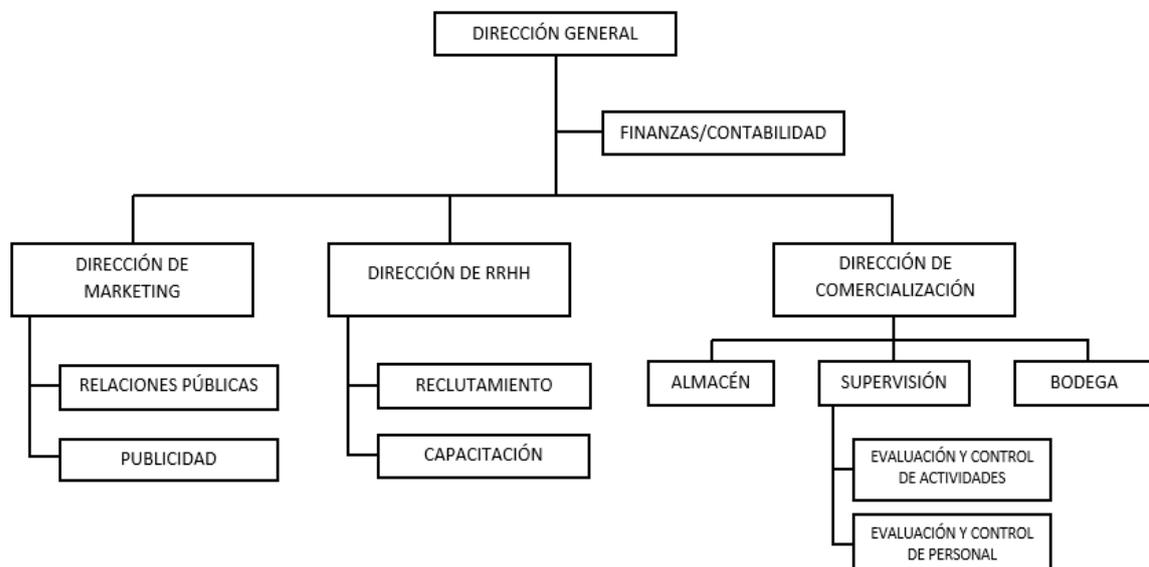
De acuerdo con Terrazas (2011); La programación de actividades, es aquél proceso subsecuente a la planificación y que tiende a concretar las operaciones, definiendo dónde y cuándo se van a realizar. La programación es un proceso que se convierte en la materialización de la planificación, por tanto es la herramienta ejecutora de la planificación. Así, a continuación se detallan las actividades más relevantes dentro del modelo de gestión propuesto.

Tabla 36. Plan de gestión, Fase B: Programación

Actividad	Medio	Responsable
Definición y especificación de actividades por áreas de trabajo.	Organigrama funcional/estructural	Estas actividades se deberán llevar a cabo en consenso con gerencia y jefes de cada área, involucrando también al personal de trabajo.
Delimitación de funciones y responsabilidades.	Manual de funciones	
Participación de un líder para el excelente manejo de las relaciones laborales.	Liderazgo	
Comunicación clara y oportuna de los planes establecidos.	Canales de comunicación idóneos.	

Fuente: Elaboración propia

Debido a que se identificó que no existe una estructura sólida para las pymes comerciales en general, esto en base a las estructuras ya identificadas en el estudio de los comisariatos seleccionados, a continuación se presenta un organigrama estructural apropiado para este tipo de organizaciones, con la finalidad de aclarar la cadena de mando, junto con la determinación de los puestos para conocer y definir el grado de autoridad y responsabilidad.

**Figura 3.** Organigrama Estructural

Fuente: Elaboración propia

En el organigrama estructural propuesto se puede identificar una organización encabezada por la dirección general de la empresa, quien deberá entre otras cosas organizar y gestionar las tareas, supervisar y evaluar el trabajo, mejorar los proyectos y estar a cargo de las políticas

legales. Posteriormente se desprende el área de finanzas, principalmente responsable de las obligaciones económicas de la empresa junto con el manejo y registro contable. A continuación se presentan tres direcciones que podrían considerarse con niveles de jerarquía similares dentro de la organización pero con obligaciones y responsabilidades diferentes de cumplir. La dirección de marketing; estará principalmente enfocada en el desarrollo, evaluación e implementación de estrategias de marketing, además de encargarse de las relaciones públicas y la publicidad en general. La dirección de recursos humanos; tendrá entre sus funciones de relevancia el reclutamiento de personal basado en características especificadas con anterioridad y la capacitación a empleados dependiendo de las actividades que desempeñen. Finalmente la dirección de comercialización; deberá tener bajo su mando almacén y bodega, junto con la supervisión, donde tendrá que encargarse de la evaluación y control directa tanto de las actividades en cumplimiento como del rendimiento del personal.

De esta manera con el organigrama estructural desarrollado las pymes comerciales podrán acoplarlo a su organización o mantenerlo en su forma inicial para contar con una estructura interna sólida que les permitirá facilitar y acelerar la toma de decisiones que posteriormente les permitirán alcanzar las metas y objetivos planteados.

Otra falencia encontrada es la inexistencia de un manual de funciones por puestos de trabajo, por lo cual se realiza la sugerencia de crear y basarse en un manual de descripción y análisis de los cargos, ya que es algo indispensable para facilitar el cumplir con los objetivos organizacionales en la Pymes comerciales y las empresas en general, esta es una herramienta administrativa que describe actividades o tareas y las responsabilidades de los puestos que existen en la empresa, también involucra sus interrelaciones internas y externas junto con el perfil de la persona o individuo que se requiere para aspirar a un puesto de trabajo. De esta manera; se sugieren los siguientes modelos de manuales de descripción y análisis para los cargos que podrían existir y emplearse, dichos modelos cuentan con características y datos apropiados, tomando en cuenta las limitaciones existentes en las Pymes comerciales (comisariatos):

Tabla 37. Funciones del Gerente o Administrador

Manual de descripción y análisis del cargo			
Código	001A	N° de personas	Uno
Puesto	Gerente general	Sueldo	\$ 550
Área de dependencia	Dirección General (Administrativa)		
Responsabilidades y Funciones			
<ul style="list-style-type: none"> - Administrar y gestionar los recursos correctamente. - Dirigir y representar legalmente a la empresa. - Organizar, planear, supervisar, coordinar y controlar los procesos de comercialización. - Asignar y supervisar al personal los trabajos que deban realizarse. - Autorizar y ordenar los respectivos pagos en la compra y venta de productos. - Presentar informes a la Junta de Socios de planes futuros a realizarse. - Realizar el cierre de negocios que presenten los proveedores. 			
Características del puesto			
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para que los demás puedan llevar un ritmo de trabajo. - Poseer capacidad para trabajar en equipo. - Identificar, entender y satisfacer las necesidades de sus empleados y cliente. - Tener actitud de liderazgo a cumplir de manera eficaz y eficiente los objetivos y metas bajo criterios legales y oportunos. - Tener habilidad para identificar oportunidades de mejora para cambiar, optimizar y/o desarrollar los procesos de comercialización. 			
Requerimientos del perfil			
Estudios: Superiores (Titulo en Administración de Empresas o Ing. Industrial)			
Experiencia: Tener experiencia de 4 años en el puesto requerido.			
Conocimientos básicos: Tener conocimiento y capacidad de negociador.			
Aprobado por:		Fecha:	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38. Funciones del Director de Finanzas y Contabilidad

Manual de descripción y análisis del cargo			
Código	004D	N° de personas	Uno
Puesto	Finanzas	Sueldo	\$ 480
Área de dependencia	Apoyo y Soporte		
Responsabilidades y Funciones			
<ul style="list-style-type: none"> - Administrar los recursos financieros de la empresa para realizar operaciones como: compra de productos, adquisiciones de máquinas y equipos, pago de salarios entre otros. - Garantizar que se cumplan todas las obligaciones financieras y se rembolsen todos los créditos. - Encargarse de la nómina de empleados, así como los procesos de selección, contratos de trabajo etc. - Llevar la contabilidad de la empresa de acuerdo a todas las normas y disposiciones vigentes en el país. - Elaboración de informes de ingresos y egresos. - Hacer previsiones de los resultados mensuales, trimestrales y anuales. - Aprobar o rechazar los presupuestos. - Gestionar los riesgos. - Evaluar y tomar decisiones sobre las inversiones. 			
Características del puesto			
<ul style="list-style-type: none"> - Tener experiencia en el sistema contable. - Poseer capacidad para trabajar en equipo. - Capacidad de interpretación para resolver eventualmente problemas financieros y contables que se presentan. 			
Requerimientos del perfil			
Estudios: Tener estudio superior (Titulo Contabilidad)			
Experiencia: Tener experiencia de 3 años en el puesto requerido.			
Conocimientos básicos: Manejo de programas contables.			
Aprobado por:		Fecha:	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39. Funciones de los Empleados

Manual de descripción y análisis del cargo			
Código	005E	N° de personas	
Puesto	Caja y Percha	Sueldo	\$ 400
Área de dependencia	Operativa		
Responsabilidades y Funciones			
<ul style="list-style-type: none"> - Brindar calidad de servicio y confidencialidad en la atención al cliente. - Ser detallista para prestar atención a los detalles del entorno para detectar anomalías y accidentes. - Conocer el uso de la sumadora con las operaciones aritméticas más básicas. - Desenvolverse con el manejo de la computadora y tener facilidad en el uso de aplicaciones y dispositivos. - Entender con facilidad el uso de formatos y la organización de documentación. - Tener técnicas de venta y trato con el cliente. - Tener técnicas de conteo rápido de dinero. - Ofrecer una buena exhibición y surtido de productos. - Ayudar a encontrar el producto deseado o algún tipo de sustituto al cliente. 			
Características del puesto			
<ul style="list-style-type: none"> - Resistencia a la monotonía. - Responsabilidad. - Orientación al cliente. - Capacidad para trabajar en equipo. - Buena comunicación. - Organización. - Dinamismo. - Persona polivalente. 			
Requerimientos del perfil			
Estudios: Sin especificación			
Experiencia: Por lo mínimo 1 año de experiencia			
Conocimientos básicos: Uso del computador			
Aprobado por:		Fecha:	

Fuente: Elaboración propia

14.4.3. Ejecución

La ejecución comprende el proceso que implica la realización o cumplimiento de un conjunto de tareas y operaciones. De esta manera, supone realizar las actividades establecidas en el plan de trabajo. Generalmente la ejecución se encuentra dirigida por un supervisor, quien se encarga de conducir, orientar y ayudar al personal de trabajo en sus labores. La ejecución trata exclusivamente con personas. Como tal, en el presente modelo de gestión la ejecución se desarrolla en base a las siguientes actividades:

Tabla 40. Plan de gestión, Fase C: Ejecución

Actividad	Medio	Responsable
Incorporación de empleados al medio de trabajo.	Integración	Gerencia y supervisores.
Mantener, mejorar, desarrollar o cambiar el rendimiento o comportamiento del personal.	Motivación mediante incentivos.	Gerencia en conjunto con jefes de áreas.
Supervisión de tareas y operaciones.	Registro de actividades.	Gerencia en conjunto con jefes de áreas y/o supervisores.
Evaluación y control de resultados.	Cumplimiento de metas.	Gerencia en conjunto con jefes de áreas y propietarios o socios.

Fuente: Elaboración propia

14.5. Conclusiones

El modelo de gestión propuesto se desarrolla en base a tres ejes fundamentales; la planificación, la programación y la ejecución. En la planificación se consideran aspectos como: el análisis FODA, la definición de objetivos, la identificación de posibles eventos y sus soluciones, la implementación de un plan y la evaluación de los resultados. Estos aspectos junto con las actividades que conllevan se encuentran mayoritariamente bajo la responsabilidad de gerencia y los jefes o encargados de cada existente. La programación corresponde a aspectos como: el organigrama funcional o estructural, las áreas de trabajo, el manual de funciones, el liderazgo y la comunicación. Esto junto con las actividades que se involucran en esta fase se deberán llevar a cabo en consenso con gerencia y jefes de áreas, involucrando también a los empleados.

El organigrama estructural le permitirá las pymes comerciales y específicamente a los comisariatos, la visualización de toda la estructura de una manera sencilla y práctica, además, al dar claridad a la estructura de la organización se puede mantener una buena relación entre jefes y subordinados. Adicional a esto, al visualizar y analizar la estructura de organización se puede facilitar y acelerar la toma de decisiones, generándose así la predisposición mejor al trabajo; evitando las quejas y moviendo a la acción, lo que indudablemente le permitirá a la organización cumplir con las metas y objetivos planteados en los tiempos contemplados.

La existencia de un manual de descripción y análisis de los puestos de trabajo está en relación directa con la productividad y competitividad de las empresas, dado que permiten la eficiencia de la administración de personal y la simplificación de ciertas actividades que podrían parecer complejas. Además, esta herramienta facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa, contando desde un comienzo con el personal apropiado para llevarlas a cabo de la manera más óptima.

La fase de ejecución por su parte, al tratar exclusivamente con el personal de trabajo involucra aspectos como: la integración, la motivación, las tareas y operaciones a realizar, la supervisión que se debe cumplir y la evaluación y control de los resultados obtenidos. Para esta fase, mayoritariamente las responsabilidades recaen sobre gerencia y cada uno de los jefes o encargados de las áreas existentes, además de involucrar a los propietarios o socios para la toma de decisiones importantes.

15. BIBLIOGRAFÍA

- (INEC), I. N. (29 de Diciembre de 2020). *tableau public*. Obtenido de tableau public: <https://public.tableau.com/app/profile/instituto.nacional.de.estad.stica.y.censos.inec./viz/VisualizadordeEstadisticasEmpresariales/Dportada>
- Adecco. (14 de Febrero de 2020). *La importancia de la capacitación del personal*. Obtenido de Adecco: <https://blog.adecco.com.mx/2020/02/14/importancia-capacitacion-de-personal/>
- APD. (20 de Octubre de 2018). *Gestión del conocimiento empresarial: ¿por qué es tan importante?* Obtenido de APD: <https://www.apd.es/gestion-conocimiento-empresarial/>
- Barreto, P. (2010). Innovación y administración: Conocimiento explícito e implícito en Las Prácticas administrativas . *Revista Electrónica Fórum Doctoral*, 2.
- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aguilar, E. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 109-121.
- BesserVacuum. (2019). *Besser Vacuum América*. Obtenido de Besser Vacuum: <https://www.besservacuumamerica.com/arma-tu-comisariato-que-es-y-como-funciona/>
- Bizneo. (2020). *Qué es la evaluación del desempeño | Guía Completa*. Obtenido de bizneo blog: <https://www.bizneo.com/blog/modelo-de-evaluacion-del-desempeno/>
- Borda, M., Tuesca, R., & Navarro, E. (2009). *Métodos Cuantitativos: Herramientas para la Investigación en Salud*. Barranquilla, Colombia: Ediciones Uninorte.
- Cabezas, C. (2010). Guía Metodológica para la Elaboración de Modelos de Gestión del Patrimonio Cultural Inmueble. *SciELO*.
- Calderón, G., Serna, H., Álvarez, C., & Naranjo, C. (2019). Sentido y significado de la socialización organizacional. *Revista ESPACIOS*, 8-23.
- Caló, A., & Carro, F. (2012). *La Administración Científica de Frederick W. Taylor: Una Lectura Contextualizada* . La Plata: Universidad Nacional del Sur .
- Cardona, P. (27 de Febrero de 2022). *Beneficios del liderazgo en el trabajo*. Obtenido de UTEL Blog: <https://utel.edu.mx/blog/dia-a-dia/retos-profesionales/beneficios-del-liderazgo-en-el-trabajo/>
- Certus. (23 de Febrero de 2021). *¿Qué es el proceso administrativo y cuáles son sus fases?* Obtenido de CERTUS: <https://www.certus.edu.pe/blog/que-es-proceso-administrativo/#:~:text=El%20proceso%20administrativo%20est%C3%A1%20conformado,al%20completar%20su%20C3%BA%20fase.>
- Clavijero. (2019). *Cursos Clavijero*. Obtenido de https://cursos.clavijero.edu.mx/cursos/117_deh/modulo1/contenido/tema1.6.html?opc=5

- Custodio, A. (22 de Marzo de 2021). *¿Qué es una guía de entrevista en una investigación?* Obtenido de ALEPH: <https://aleph.org.mx/que-es-una-guia-de-entrevista-en-una-investigacion>
- Empresa y Gestión, W. (2016). *Empresa y Gestión*. Obtenido de Weebly: http://empresaygestion.weebly.com/uploads/8/2/6/4/82648690/objetivos_organizacionales.pdf
- García, G. (28 de Junio de 2021). *¿Cuándo puede una empresa aplicar una sanción disciplinaria?* Obtenido de sage: <https://www.sage.com/es-es/blog/cuando-puede-una-empresa-aplicar-una-sancion-disciplinaria/>
- Gualotuña Reimundo, M. E. (Octubre de 2011). *Análisis de la situación de las Pymes ubicadas en la ciudad de Quito y su apertura a mercados internacionales*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Guijarro, M. (21 de Octubre de 2020). *Qué es y cómo elaborar un plan de comunicación*. Obtenido de IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/elaborar-plan-comunicacion-9-pasos-comunicacion-digital/#:~:text=Un%20plan%20de%20comunicaci%C3%B3n%20es,y%20acciones%20que%20se%20realizar%C3%A1n.>
- Hamel, G. (2008). *El futuro de la administración*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Herrera, H. (Mayo de 2019). *Integración*. Obtenido de <https://integracionadministracion.blogspot.com/2019/05/integracion-proceso-administrativo.html>
- Hintze, J. (2013). Control y Evaluación de Gestión y Resultados. *Revista Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 1-20.
- Huertas, T., Suárez, E., Salgado, M., Jadán, L., & Jiménez, B. (2 de Febrero de 2020). *Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración*. Obtenido de SciELO: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100165
- Intrategia. (29 de Mayo de 2018). *7 Beneficios De La Motivación Laboral*. Obtenido de Intrategia: <https://intrategia.com.mx/blog/2018/05/29/7-beneficios-de-la-motivacion-laboral/>
- Leguizamón, J., Ortiz, D., & Barreto, P. (21 de Julio de 2019). *Cooperativismo & Desarrollo*. Obtenido de Cooperativismo & Desarrollo: <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2019.02.06>
- Lemoine, F., Delgado, Y., & Hernández, N. (2020). Análisis de la actividad comercial para la sostenibilidad en los negocios del cantón Sucre. *Revista Digital FCE - UNLP*, 15.
- López Calva, L. F. (21 de Abril de 2021). *América Latina y el Caribe*. Obtenido de América Latina y el Caribe:

<https://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/presscenter/director-s-graph-for-thought/small-businesses--big-impacts--supporting-productive-smes-as-an.html>

- López, E. (2018). *Monografías*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales>
- Martínez, M. (2020). *Los incentivos herramienta clave de mejora de la productividad*. Obtenido de IMF Blog de Recursos Humanos: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/los-incentivos-herramienta-clave-mejora-la-productividad/>
- Martínez, R., Tuya, L., Martínez, M., Pérez, A., & Cánovas, A. (Junio de 2009). *EL COEFICIENTE DE CORRELACION DE LOS RANGOS DE SPEARMAN*. Obtenido de SciELO: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2009000200017#:~:text=La%20interpretaci%C3%B3n%20del%20coeficiente%20rho,de%20correlaci%C3%B3n%2C%20pero%20no%20lineal.
- Montes, A., Ochoa, J., Juárez, B., Vazquez, M., & Díaz, C. (14 de Junio de 2021). *Aplicación del coeficiente de correlación de Spearman en un estudio de fisioterapia*. Obtenido de CAPE Cuerpo Académico de Probabilidad y Estadística BUAP: <https://www.fcfm.buap.mx/SIEP/2021/Extensos%20Carteles/Extenso%20Juliana.pdf>
- Moreno, E. (5 de Diciembre de 2016). *Metodología de investigación, pautas para hacer Tesis*. Obtenido de Blogger: <https://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2016/12/niveles-de-investigacion-cientifica.html>
- PDOT La Maná, P. O. (2015 - 2020). *sni*. Obtenido de sni: http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/0560000890001_Pdyot%20La%20Man%C3%A1%202015_22-03-2016_16-42-48.pdf
- Pescador, C. (2018). *Los efectos de la mala toma de decisiones en el lugar de trabajo*. Obtenido de La Voz de Houston: <https://pyme.lavoztx.com/los-efectos-de-la-mala-toma-de-decisiones-en-el-lugar-de-trabajo-12308.html>
- Phrónesis. (8 de Marzo de 2021). *Causas y consecuencias de una mala comunicación*. Obtenido de Phrónesis: <https://blog.elartedesabervivir.com/causas-y-consecuencias-de-una-mala-comunicacion/>
- Podestá, P. (2005). Fundamentos del saber administrativo. *Revista del Centro de Investigación*, 27-42.
- Pro-Optim. (7 de Abril de 2020). *Modelos de gestión organizacional: ¿Cuál es el más adecuado para tu empresa?* Obtenido de <https://blog.pro-optim.com/consultoria-organizacional/modelos-de-gestion-organizacional-cual-es-el-mas-adecuado-para-tu-empresa/>

- QuestionPro. (2021). *Investigación de campo*. Obtenido de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/es/investigacion-de-campo.html>
- Ramos, W. (2018). *La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad Mayor de San Andrés: <https://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/24281>
- Rivas, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad & Empresa*, 11-32.
- Rodríguez, A., & Pérez, A. (Junio de 2017). *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento*. Obtenido de Revista Escuela de Administración de Negocios: <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1647/1661>
- Ron Amores, R. E., & Sacoto Castillo, V. A. (2017). Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. *Revista ESPACIOS*, 15.
- Ruiz, L. (2018). *¿Qué es el diseño de investigación y cómo se realiza?* Obtenido de Psicología y Mente: <https://psicologiymente.com/miscelanea/disenio-de-investigacion>
- Salas, D. (3 de Diciembre de 2019). *Investigación bibliográfica*. Obtenido de Investigalia: <https://investigaliacr.com/investigacion/investigacion-bibliografica/>
- Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. New Jersey: Prentice Hall.
- SCIAN, S. d. (2002). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) 2002*. México: INEGI. Obtenido de SCIAN 2018.
- Tamayo, C., & Silva, I. (2017). *Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos*. Obtenido de postgradoune.edu.pe: <https://www.postgradoune.edu.pe/pdf/documentos-academicos/ciencias-de-la-educacion/23.pdf>
- Terrabionic. (16 de Junio de 2017). *Prepárate para el control y evaluación de la estrategia de tu empresa*. Obtenido de Terrabionic: <https://e-commerce.terrabionic.mx/estrategias/control-y-evaluacion-de-la-estrategia/>
- Terrazas, R. (2011). *Planificación y programación de operaciones*. Obtenido de SciELO: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332011000200002
- Torres, T. (1 de Agosto de 2020). *SciELO*. Obtenido de Revista Cubana de Educación Superior: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142020000200016#:~:text=El%20m%C3%A9todo%20de%20an%C3%A1lisis%20hist%C3%B3rico,y%20Caribe%C3%B1o%201997%20p.
- Varela, J., & Flores, E. (2014). Prácticas administrativas que promueven la innovación en las empresas. *Revista Universidad & Empresa*, 81-101.

ANEXOS

Anexo 1. Datos informativos del tutor del proyecto de investigación



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DATOS INFORMATIVOS PERSONAL DOCENTE**DATOS PERSONALES****APELLIDOS:** Pazmiño Cano**NOMBRES:** Gloria Evelina**ESTADO CIVIL:** Casada**CÉDULA DE CIUDADANÍA:** 120556823-9**LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:** La Maná, 20 de mayo de 1983**DIRECCIÓN DOMICILIARIA:** La Mana, Eugenio Espejo y 19 de Mayo**TELÉFONO CONVENCIONAL:** 032688410 **TELÉFONO CELULAR:** 0980152362**EMAIL INSTITUCIONAL:** gloria.pazmino@utc.edu.ec**ESTUDIOS REALIZADOS Y TÍTULOS OBTENIDOS**

NIVEL	TITULO OBTENIDO	FECHA DE REGISTRO	CÓDIGO DEL REGISTRO CONESUP O SENESCYT
TERCER	Ingeniero en Contabilidad y Auditoría	12/11/2011	1014-11-1097441
CUARTO	Magister en Administración de Empresas	20/06/2016	1014-2016-169835

HISTORIAL PROFESIONAL**UNIDAD ADMINISTRATIVA O ACADÉMICA EN LA QUE LABORA:**

Ciencias Administrativas y Humanísticas

ÁREA DEL CONOCIMIENTO EN LA CUAL SE DESEMPEÑA:

Carrera de Administración de Empresas

FECHA DE INGRESO A LA UTC:

10/10/2016

FIRMA

Anexo 2. Datos informativos del investigador del proyecto

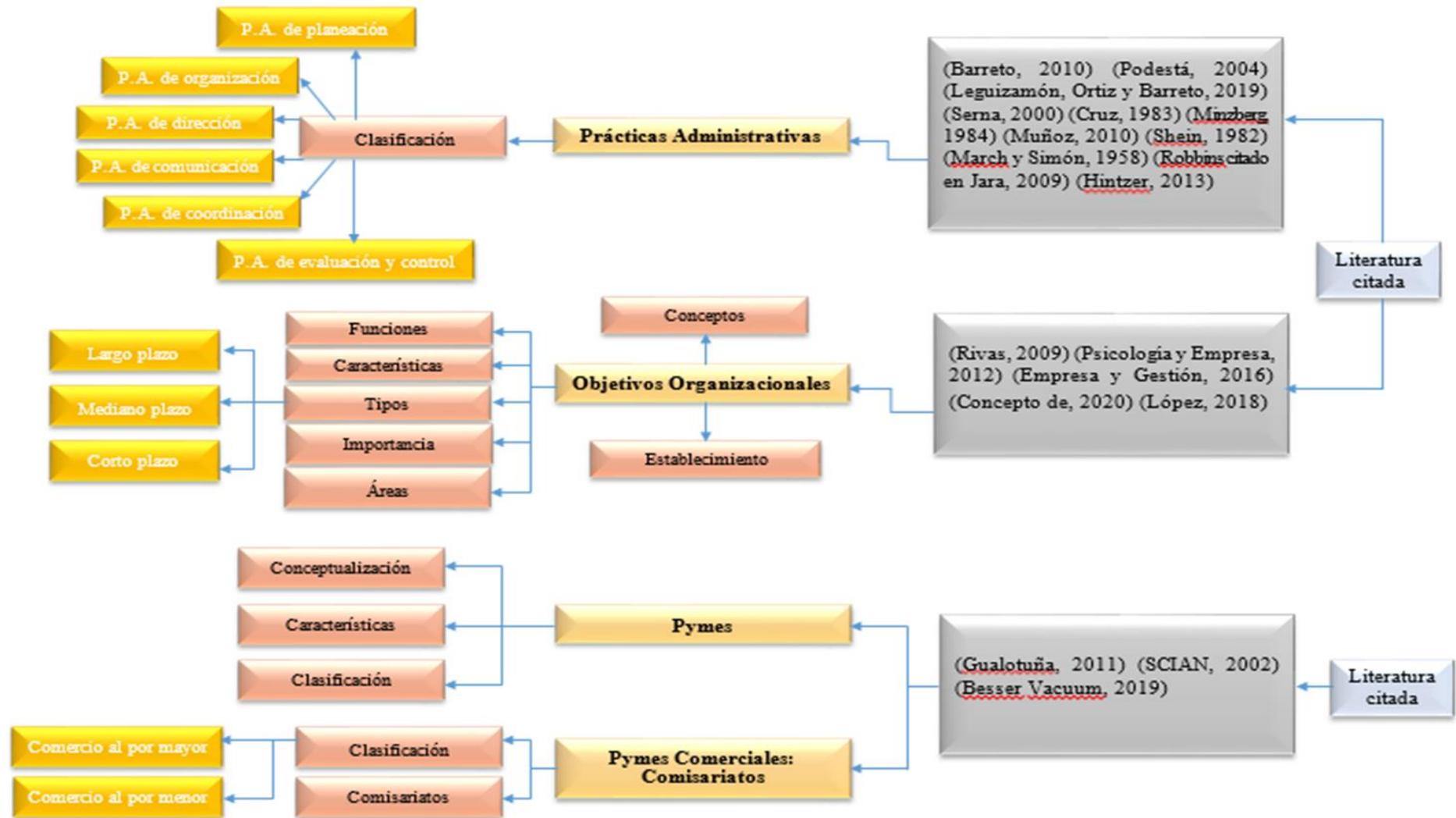
DATOS PERSONALES		
Nombres:	Luis Adrian	
Apellidos:	Cunuhay Sigcha	
Nacionalidad:	Ecuatoriano	
Fecha de nacimiento:	07 de marzo de 1999	
Lugar de nacimiento:	La Maná - Cotopaxi	
Cédula de identidad:	0503948317	
Estado civil:	Soltero	
Teléfono:	0991140261	
Dirección domiciliaria:	Ciudad de La Maná. Parroquia El Carmen, Calle San Pablo y Sebastián de Benalcázar.	
Cantón:	La Maná	
Correo electrónico:	luis.cunuhay8317@utc.edu.ec	
ESTUDIOS REALIZADOS		
Instrucción primaria:	Escuela Narciso Cerda Maldonado – La Maná (2004 – 2011)	
Instrucción secundaria:	Colegio – Unidad Educativa “La Maná” (2011 – 2017)	
TÍTULOS OBTENIDOS		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Título de Bachiller en CIENCIAS 		
CERTIFICADOS OBTENIDOS		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Primeras Jornadas Administrativas en Creatividad, Innovación y Emprendimiento. ➤ Segundas Jornadas Administrativas. 		

Anexo 3. Matriz de coherencia investigativa

MATRIZ DE COHERENCIA INVESTIGATIVA							
Enunciado / tema	VARIABLES/ categorías	Formulación del problema/preguntas de investigación	Objetivo general	Objetivos de apoyo (específicos)	Hipótesis	Esquema (marco teórico)	Técnica (marco teórico)
Prácticas administrativas y su relación con el cumplimiento de objetivos organizacionales en las Pymes comerciales: Caso tres comisariatos del Cantón La Maná.	Prácticas administrativas Cumplimiento de objetivos organizacionales	Formulación ¿Cómo se relacionan las prácticas administrativas con el cumplimiento de objetivos organizacionales en las Pymes comerciales: Caso tres comisariatos del Cantón La Maná?	Determinar la relación existente entre las prácticas administrativas aplicadas y el cumplimiento de objetivos organizacionales en las Pymes comerciales: Caso tres comisariatos del Cantón La Maná, para el desarrollo de propuestas de mejora en la administración de las Pymes.		Las prácticas administrativas se relacionan directamente con el cumplimiento de los objetivos organizacionales en las Pymes comerciales: Caso tres comisariatos del Cantón La Maná.	8.1. Origen y evolución (Estado del arte) 8.2. Prácticas administrativas 8.2.1. Clasificación 8.2.1.1. Prácticas administrativas de planeación 8.2.1.2. Prácticas administrativas de organización 8.2.1.3. Prácticas administrativas de dirección 8.2.1.4. Prácticas administrativas de comunicación 8.2.1.5. Prácticas administrativas de coordinación 8.2.1.6. Prácticas administrativas de evaluación y control 8.3. Objetivos organizacionales 8.3.1. Conceptos 8.3.2. Funciones 8.3.2.1. Presentación de una situación futura 8.3.2.2. Fuente de legitimidad	
Nivel de investigación							
Relacional							
Propósito		Preguntas		Identificar las prácticas administrativas aplicadas en las Pymes comerciales seleccionadas para el conocimiento de su aceptación y efectividad.			
Relación entre las dos variables		¿Cuáles son las prácticas administrativas aplicadas en las Pymes comerciales seleccionadas? ¿Se han cumplido correctamente los		Analizar los objetivos organizacionales establecidos en			Mapeo

		<p>objetivos organizacionales?</p> <p>¿Existen vínculos significativos entre las prácticas administrativas y los objetivos organizacionales cumplidos?</p>		<p>las Pymes comerciales seleccionadas para la revisión de su grado de cumplimiento.</p> <p>Establecer enlaces o vínculos entre las prácticas administrativas aplicadas y los objetivos organizacionales cumplidos para la identificación de efectos o resultados en las Pymes comerciales seleccionadas.</p>		<p>8.3.2.3. Sirven como estándares</p> <p>8.3.2.4. Unidad de medida</p> <p>8.3.3. Características</p> <p>8.3.4. Tipos de objetivos organizacionales</p> <p>8.3.4.1. Largo plazo</p> <p>8.3.4.2. Mediano plazo</p> <p>8.3.4.3. Corto plazo</p> <p>8.3.5. Importancia</p> <p>8.3.6. Áreas para los objetivos organizacionales</p> <p>8.3.7. Establecimiento de objetivos organizacionales</p> <p>8.4. Pymes</p> <p>8.4.1. Conceptualización</p> <p>8.4.2. Características de las Pymes en Ecuador</p> <p>8.4.3. Clasificación de las Pymes</p> <p>8.5. Pymes comerciales:</p> <p>Comisariatos</p> <p>8.5.1. Clasificación de las Pymes comerciales</p> <p>8.5.1.1. Comercio al por mayor</p> <p>8.5.1.2. Comercio al por menor</p> <p>8.5.2. Comisariatos</p>	
--	--	--	--	---	--	---	--

Anexo 4. Mapeo



Anexo 5. Presupuesto para la elaboración del proyecto de investigación

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Primera parte	Segundo semestre
			Agosto Septiembre	Octubre Marzo
Recursos humanos				
Investigador	1	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 150,00
Subtotal			\$ 100,00	\$150,00
Recursos materiales				
Cuaderno	1	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50
Grapadora	1	\$ 3,00	\$ 0,00	\$ 3,00
Perforadora	1	\$ 3,00	\$ 0,00	\$ 3,00
Diseño de encuesta y entrevista	100	\$ 0,15	\$ 0,00	\$ 15,00
Aplicación de encuestas y entrevistas	100	\$ 0,20	\$ 0,00	\$ 20,00
Tabulación y análisis de datos	100	\$ 0,20	\$ 0,00	\$ 20,00
Impresiones	120	\$ 0,15	\$ 0,00	\$ 18,00
Anillados	3	\$ 3,00	\$ 0,00	\$ 9,00
Lápiz	2	\$ 0,50	\$ 1,00	\$ 1,00
Esferos	3	\$ 0,50	\$ 1,50	\$ 1,50
Borrador	2	\$ 0,50	\$ 1,00	\$ 1,00
Carpetas	3	\$ 0,80	\$ 2,40	\$ 2,40
Subtotal			\$ 23,40	\$ 96,40
Recursos tecnológicos				
Internet (horas)	100	\$ 0,55	\$ 55,00	\$ 55,00
Pendrive	1	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00
Subtotal			\$ 67,00	\$ 67,00
Recursos varios				
Gastos de transporte	20	\$ 0,50	\$ 10,00	\$ 10,00
Alimentación	15	\$ 2,50	\$ 37,50	\$ 37,50
Subtotal			\$ 47,50	\$ 47,50
Costo del proyecto de investigación			\$ 237,90	\$ 360,90
Subtotal		\$ 598,80		
Imprevistos 10%		\$ 59,88		
Total		\$ 658,68		

Anexo 6. Cronograma de actividades Titulación I

TIEMPO	2021							
	AGOSTO				SEPTIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4
ACTIVIDADES DESARROLLADAS								
Aprobación del tema de investigación								
Planteamiento del problema								
Elaboración de la información general								
Diseño de la descripción del proyecto								
Revisión del proyecto								
Planteamiento de los objetivos								
Recopilación de la información teórica								
Elaboración de antecedentes investigativos								
Elaboración del marco teórico								
Revisión del proyecto								
Planteamiento de preguntas científicas								
Metodología y tipos de investigación								
Realización del estudio de presupuesto para su ejecución								
Cronograma								
Revisión del proyecto								
Designación del tribunal de lectores								

Anexo 8. Modelo estadístico

Correlaciones											
Variables			O1 Socialización Objetivos Organizacionales	O2 Conocimiento Objetivos Organizacionales	O3 Corto plazo	O4 Mediano plazo	O5 Largo plazo	O6 Posicionamiento en el mercado	O7 Ganancias	O9 RRHH	O10 Cumplimiento de los objetivos
Rho de Spearman	Estrategias, programas, procedimientos	Coeficiente de correlación		,580*							
		Sig. (bilateral)		0,015							
	Comunicación de Planes	Coeficiente de correlación		-,609*	-,795**			-,758**			
		Sig. (bilateral)		0,047	0,003			0,007			
	Conocimiento de la organización	Coeficiente de correlación							,764**		
		Sig. (bilateral)							0,006		
	Manual de funciones	Coeficiente de correlación		,511*							
		Sig. (bilateral)		0,036							
	Capacitación	Coeficiente de correlación		,766**				,690*			
		Sig. (bilateral)		0,006				0,019			
	Toma de decisiones	Coeficiente de correlación		-,680*						,625**	
		Sig. (bilateral)		0,011						0,007	
	Integración	Coeficiente de correlación					-,489*				
		Sig. (bilateral)					0,046				
	Motivación	Coeficiente de correlación									,682*
		Sig. (bilateral)									0,021
	Proceso de comunicación	Coeficiente de correlación		,680*			-,613*				
		Sig. (bilateral)		0,011			0,045				
	Liderazgo	Coeficiente de correlación						,725*		,648*	
		Sig. (bilateral)						0,012		0,031	

Anexo 9. Evidencias fotográficas

Foto 1 - 2. Recopilación de información mediante la aplicación de instrumentos en Supercomisariato “Fortaleza” del cantón La Maná.



Foto 3 - 4. Investigación de campo.



Foto 5 - 6. Recopilación de información mediante la aplicación de instrumentos en Centro Comercial “Su Economía” del cantón La Maná.



Foto 7 - 8. Recopilación de información mediante la aplicación de instrumentos en Centro Comercial “Noble Cabrera” del cantón La Maná.



Anexo 10. Objetivos Organizacionales de las Pymes

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	
<p>Centro Comercial “Su Economía”</p>	<p>Los objetivos están orientados al posicionamiento en el mercado, ganancias y nuestro desarrollo como comisariato:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantenerse entre los siete comerciales importantes de bienes de consumo en el cantón La Maná. - Alcanzar las ganancias proyectadas. - Incrementar la nómina de personal.
<p>Centro Comercial “Noble Cabrera”</p>	<p>Están enfocados al posicionamiento en el mercado, productividad, ganancias, desempeño global y desarrollo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Convertirse en un comercial de renombre en el cantón La Maná mediante la buena atención al cliente y la calidad de los productos que ofertamos. - Generar las ganancias necesarias para ampliar nuestra línea de productos al ámbito textil.
<p>Supercomisariato “Fortaleza”</p>	<p>Los objetivos de ahora están enfocados al posicionamiento en el mercado, ganancias y el desempeño global y desarrollo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser el comisariato más reconocido del cantón La Maná en base a la mejora constante de nuestro servicio de comercialización. - Maximizar las ganancias anuales mediante la renegociación con proveedores y la aplicación de estrategias para el incremento de las ventas. - Generar un capital de inversión destinado a un nuevo proyecto de desarrollo.

Anexo 11. Formato/Guía de entrevista a los gerentes o administradores de los comisariatos seleccionados del cantón La Maná.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI - EXTENSIÓN “LA MANÁ”
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PERIODO ACADÉMICO: OCTUBRE 2021 – MARZO 2022**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS GERENTES/ADMINISTRADORES DE LOS
COMISARIATOS SELECCIONADOS DEL CANTÓN LA MANÁ**

TEMA DE INVESTIGACIÓN: “PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS Y SU RELACIÓN CON EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN LAS PYMES COMERCIALES: CASO TRES COMISARIATOS DEL CANTÓN LA MANÁ”.

Objetivo de la entrevista: Identificar las prácticas administrativas aplicadas en las Pymes comerciales seleccionadas para el conocimiento de su aceptación y efectividad. Y. Analizar los objetivos organizacionales establecidos en las Pymes comerciales seleccionadas para la revisión de su grado de cumplimiento.

Compromiso: De la forma más delicada solicito a usted se sirva responder el siguiente cuestionario de preguntas que me ayudará a cumplir los objetivos de trabajo de la presente investigación; dejando constancia del compromiso en guardar absoluta reserva a la información proporcionada, expresando desde ya mis sinceros reconocimientos por el apoyo brindado.

Instrucción: Responder con la mayor seriedad y sinceridad posible cada una de las preguntas planteadas en el cuestionario adjunto.

Guía/Formato de Entrevista

Nombre del Entrevistado: _____

Cargo: _____ Nivel de instrucción académica: _____

Nombre del Entrevistador: _____

Hora de inicio: _____ Hora de finalización: _____

Variable: PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS	
Las prácticas administrativas son las acciones lideradas desde su área en consenso con sus colaboradores. A su vez, estas pueden ser de planeación, organización, dirección, comunicación, coordinación, evaluación y control, además de las de innovación. Así, en la empresa bajo su cargo;	
P.A. DE PLANEACIÓN:	
¿Existe una misión y visión desarrollada acorde a la matriz FODA de la empresa? ¿Las estrategias, políticas, programas, presupuestos y/o procedimientos están desarrolladas en base a las necesidades del sector? ¿Cómo se maneja la planeación? ¿Qué acciones se emplean y con qué frecuencia? ¿A quiénes involucra?	
P.A. DE ORGANIZACIÓN:	
¿Cómo está organizada la empresa? ¿Qué tipo de estructura organizacional utiliza la empresa? Lineal o militar – Funcional o de Taylor – Lineo-Funcional – Staff – Por comités. ¿Cuentan con un manual de funciones apropiado para cada área y/o puesto de trabajo o algún manejan algún otro tipo de manual, cuál? ¿Usan algún tipo de organigrama, cuál? ¿La estructura jerárquica que manejan es clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo? ¿Qué acciones ejecutan para mantener una correcta estructura interna? ¿Con qué frecuencia y a quienes involucra?	
P.A. DE DIRECCIÓN:	
Usted como líder de la empresa; ¿Cuál es el proceso que se emplea para la toma de decisiones? ¿Con que frecuencia y a quienes se involucran en la toma de decisiones? ¿Cómo se manejan los procesos de integración, tanto materiales como humanos? ¿Qué acciones se ejecutan para procurar la motivación en el trabajador? ¿De qué maneras se desarrolla la comunicación/interacción dentro de la empresa? ¿Qué acciones aplica para mantener un buen funcionamiento?	
P.A. DE COMUNICACIÓN:	
¿Qué proceso de comunicación se practica? Informal-Directa o Formal-Virtual. Para mantener una buena comunicación; ¿Qué acciones se llevan a cabo para el correcto funcionamiento de dicho proceso?	
P.A. DE COORDINACIÓN:	
¿Cómo se coordinan cada una de las áreas para el cumplimiento de objetivos? División del trabajo -	

Jerarquía de autoridad y responsabilidad. ¿Con que acciones se mantiene esa coordinación?	
P.A. DE EVALUACIÓN Y CONTROL:	
¿Cómo se evalúa y controla la correcta ejecución de actividades? ¿En base a que unidades de medida se establecen los estándares para el control? ¿Qué acciones se toman cuando se identifican desviaciones? ¿Los tiempos en los que ocurre la retroalimentación están acordes al proceso de control-planeación?	
P.A. DE INNOVACIÓN:	
Actualmente la innovación es esencial para las organizaciones que pretendan desarrollarse, entonces, en la empresa; ¿se preocupan y trabajan en innovación? Ya sea de productos, servicios o procesos. ¿Qué acciones se realizan para alcanzar esa innovación?	
Variable: OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	
¿Cuántos objetivos organizacionales tienen establecidos? ¿Los objetivos organizacionales están desarrollados a un corto, mediano o largo plazo? Especifique el tiempo. ¿A qué áreas están ligados sus objetivos organizacionales? De los objetivos organizacionales del pasado periodo; ¿Qué grado de cumplimiento tuvieron? Los actuales objetivos organizacionales; ¿A qué finalidad están enfocados? Innovación – Posicionamiento en el mercado – Productividad – Ganancias – Desempeño global y Desarrollo. ¿Considera usted que las prácticas administrativas existentes ayudan a que se cumplan los objetivos organizacionales establecidos?	

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 12. Formato de censo dirigido a los colaboradores de los comisariatos seleccionados del cantón La Maná.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI - EXTENSIÓN “LA MANÁ”
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PERIODO ACADÉMICO: OCTUBRE 2021 – MARZO 2022**

**CUESTIONARIO PARA CENSO DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DE LOS
COMISARIATOS SELECCIONADOS DEL CANTÓN LA MANÁ**

TEMA DE INVESTIGACIÓN: “PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS Y SU RELACIÓN CON EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN LAS PYMES COMERCIALES: CASO TRES COMISARIATOS DEL CANTÓN LA MANÁ”.

Objetivo de la entrevista: Recopilar información necesaria e importante sobre la aceptación y conformidad de las prácticas administrativas aplicadas y la confiabilidad para el cumplimiento de los objetivos organizacionales desarrollados desde la perspectiva de los empleados.

Compromiso: De la forma más delicada solicito a usted se sirva responder el siguiente cuestionario de preguntas que me ayudará a cumplir los objetivos de trabajo de la presente investigación; dejando constancia del compromiso en guardar absoluta reserva a la información proporcionada, expresando desde ya mis sinceros reconocimientos por el apoyo brindado.

Instrucción: Responder con la mayor seriedad y sinceridad posible cada una de las preguntas planteadas en el cuestionario adjunto, tomando en cuenta que entre las opciones disponibles se encuentra una escala de valores que va de 1 a 5, siendo 1 la opción inadecuada, 2 poco adecuada, 3 adecuada, 4 muy adecuada y 5 totalmente adecuada.

No.	PREGUNTAS	OPCIONES			TOTAL
Prácticas Administrativas		Totalmente adecuada (3)	Adecuada (2)	Inadecuada (1)	
1	Se socializa la misión, visión y/o políticas internas				
2	Se socializa sobre estrategias, programas, presupuestos o procedimientos				
3	La comunicación es oportuna de los planes establecidos				
4	Usted tiene conocimiento de ¿cómo está organizada la empresa?				
5	Comparten un manual de funciones con usted				
6	Recibe capacitación de la empresa				
7	Trabajan y procuran la resolución de conflictos				
8	Para la toma de decisiones; ¿se toma en cuenta su voz y voto?				
9	Se realizan programas o actividades de integración				
10	Percibe usted que la dirección de la empresa trabaja en motivación a sus empleados				
11	El proceso de comunicación que utiliza la empresa es:				
12	¿Cómo calificaría el liderazgo del administrador o gerente?				
13	Evaluación y control de su desempeño laboral				
14	Su desempeño laboral se mide en base al cumplimiento de actividades, responsabilidad, puntualidad y compromiso:				
15	Aplican reconocimientos o incentivos al buen desempeño laboral				
16	Aplican sanciones o reprimendas al mal desempeño laboral				
Objetivos Organizacionales		Totalmente adecuada (3)	Adecuada (2)	Inadecuada (1)	
17	Socializan o comunican sobre los objetivos organizacionales de la empresa				
18	Conocimiento sobre los objetivos organizacionales				
19	Los objetivos están desarrollados a corto plazo				

20	Los objetivos están desarrollados a mediano plazo				
21	Los objetivos están desarrollados a largo plazo				
22	Los objetivos buscan el posicionamiento en el mercado				
23	Los objetivos están enfocados a la obtención de ganancias				
24	Los objetivos pretenden el desarrollo de la empresa				
25	Los objetivos buscan mejoras en el desempeño de los RRHH				
26	¿Cómo considera el nivel de cumplimiento de los objetivos organizacionales hasta el momento?				

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 13. Validación de instrumentos por expertos (1)

La Maná, 10 de Enero de 2022

Magister:

Mayra Elizeth Valencia Neto

Docente Académico de la Universidad Técnica de Cotopaxi – Extensión La Maná

Presente.-

De mi consideración:

Yo, **Cunuhay Sigcha Luis Adrian** con CI. **050394831-7**, me dirijo a usted de la manera más comedida a fin de solicitarle, se me ayude con la validación de la guía para entrevista y del cuestionario para el censo en el formato adjunto, las cuales serán aplicadas para la realización del proyecto de investigación con el tema: **“PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS Y SU RELACIÓN CON EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN LAS PYMES COMERCIALES: CASO TRES COMISARIATOS DEL CANTÓN LA MANÁ.”**, previo a la obtención del Título de Licenciatura en Administración de Empresas.

Por la gentil atención que sirva dar al presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,



Cunuhay Sigcha Luis Adrian
C.I: 050394831-7
Autor del Proyecto de Investigación

Adjunto: Cuestionarios – Matriz de validación

VALIDACIÓN DE LA ENTREVISTA

Criterios	Apreciación cualitativa			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento	X			
Calidad de la redacción	X			
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación	X			

Observaciones

Considero que la entrevista a aplicar es adecuada en cuanto a sus criterios de: presentación, calidad de la redacción, relevancia del contenido, factibilidad de aplicación. Por tanto, se sugiere al estudiante seguir con su investigación y desarrollo del proyecto.

Validado por:

MBA. Mayra Elizeth Valencia Neto

Firma del docente:



Fecha: 11/01/2022

VALIDACIÓN DEL CENSO

Criterios	Apreciación cualitativa			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento	X			
Calidad de la redacción	X			
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación	X			

Observaciones

Considero que el censo a aplicar es adecuada en cuanto a sus criterios de: presentación, calidad de la redacción, relevancia del contenido, factibilidad de aplicación. Por tanto, se sugiere al estudiante seguir con su investigación y desarrollo del proyecto.

Validado por:

MBA. Mayra Elizeth Valencia Neto

Firma del docente:



Fecha: 11/01/2022

Anexo 14. Validación de instrumentos por expertos (2)

La Maná, 07 de Enero de 2022

Magister:

Eduardo Fabricio Cabrera Toscano

Docente Académico de la Universidad Técnica de Cotopaxi – Extensión La Maná

Presente.-

De mi consideración:

Yo, **Cunuhay Sigcha Luis Adrian** con CI. **050394831-7**, me dirijo a usted de la manera más comedida a fin de solicitarle, se me ayude con la validación de la guía para entrevista y del cuestionario para el censo en el formato adjunto, las cuales serán aplicadas para la realización del proyecto de investigación con el tema: **“PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS Y SU RELACIÓN CON EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN LAS PYMES COMERCIALES: CASO TRES COMISARIATOS DEL CANTÓN LA MANÁ.”**, previo a la obtención del Título de Licenciatura en Administración de Empresas.

Por la gentil atención que sirva dar al presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,



Cunuhay Sigcha Luis Adrian
C.I: 050394831-7
Autor del Proyecto de Investigación

Adjunto: Cuestionarios – Matriz de validación

VALIDACIÓN DE LA ENTREVISTA

Criterios	Apreciación cualitativa			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento	X			
Calidad de la redacción	X			
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación	X			

Observaciones

Ninguna

Validado por:

Ing. Eduardo Fabricio Cabrera Toscano, M Sc.

Firma del docente:



Fecha:

06 de enero del 2022

VALIDACIÓN DEL CENSO

Criterios	Apreciación cualitativa			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento	X			
Calidad de la redacción	X			
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación	X			

Observaciones

Ninguna

Validado por:

Ing. Eduardo Fabricio Cabrera Toscano, M Sc.

Firma del docente:



Fecha:

06 de enero del 2022

**Anexo 15. Aval de Traducción del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad
Técnica de Cotopaxi Extensión “La Maná”**



UNIVERSIDAD
TÉCNICA DE
COTOPAXI



CENTRO
DE IDIOMAS

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al idioma Inglés del proyecto de investigación cuyo título versa: **“PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS Y SU RELACIÓN CON EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN LAS PYMES COMERCIALES: CASO TRES COMISARIATOS DEL CANTÓN LA MANÁ.”** presentado por: **Cunuhay Sigcha Luis Adrian** egresado de la Carrera de: **Licenciatura en Administración de Empresas**, perteneciente a la Facultad de **Ciencias Administrativas**, lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

La Maná, Marzo del 2022

Atentamente,



Firmado electrónicamente por:
**SEBASTIAN
FERNANDO RAMON
AMORES**

Mg. Ramón Amores Sebastián Fernando
DOCENTE DEL CENTRO DE IDIOMAS
C.I: 050301668-5

Urkund



Document Information

Analyzed document	Cunuhay.docx (D132991963)
Submitted	2022-04-07T23:08:00.0000000
Submitted by	Marilin
Submitter email	marilin.albarrasin@utc.edu.ec
Similarity	2%
Analysis address	marilin.albarrasin.utc@analysis.orkund.com

Sources included in the report

SA	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI / Araque Erika.docx Document Araque Erika.docx (D132991956) Submitted by: marilin.albarrasin@utc.edu.ec Receiver: marilin.albarrasin.utc@analysis.orkund.com	 9
SA	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI / 7. PROYECTO DE TITULACION II BASTIDAS - CARRERA.pdf Document 7. PROYECTO DE TITULACION II BASTIDAS - CARRERA.pdf (D129447631) Submitted by: fabian.martinez@utc.edu.ec Receiver: fabian.martinez.utc@analysis.orkund.com	 1
SA	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI / TESIS_CUNUHAY 55.docx Document TESIS_CUNUHAY 55.docx (D129352015) Submitted by: gloria.pazmino@utc.edu.ec Receiver: gloria.pazmino.utc@analysis.orkund.com	 3
SA	Tesis Gestion Adva y Satisfaccion Laboral de los Trabajadores de la Agencia de Viajes y Turismo Lima Tours-2018.pdf Document Tesis Gestion Adva y Satisfaccion Laboral de los Trabajadores de la Agencia de Viajes y Turismo Lima Tours-2018.pdf (D50492670)	 1
SA	TESIS MAESTRIA OBSERVACIONES VHDC 13 DE NOVIEMBRE 2020 (1).docx Document TESIS MAESTRIA OBSERVACIONES VHDC 13 DE NOVIEMBRE 2020 (1).docx (D92434147)	 1
SA	TESIS MAESTRIA ALEXIS IZQUIERDO MESTANZA 2020 (1).docx Document TESIS MAESTRIA ALEXIS IZQUIERDO MESTANZA 2020 (1).docx (D92482664)	 1
SA	TESIS FINAL TANIA ALEXANDRA OBREGON CALLE.pdf Document TESIS FINAL TANIA ALEXANDRA OBREGON CALLE.pdf (D64731639)	 1