

## **Caracterización de las prácticas gerenciales en las medianas empresas: Caso Ecuador.**

### **Characterization of Management practices in medium-sized companies Ecuador case.**

#### **Resumen**

En la esfera de la actividad gerencial, surgen diversos cuestionamientos en cuanto al método idóneo que conduzca al éxito de las organizaciones, ante tal incertidumbre, la presente investigación tiene como objetivo caracterizar las prácticas gerenciales de las medianas empresas en Ecuador, para lo que se aplicó cincuenta encuestas, mediante un muestreo por conveniencia en las ciudades de Guayaquil, Cuenca, y Machala, además este proceso investigativo de campo tiene un alcance exploratorio y descriptivo. El estudio permitió analizar las principales dimensiones, tales como: cultura organizacional, liderazgo, capital intelectual, planificación estratégica, innovación y sistemas de información gerencial; mismas que fueron cuantificadas en base a los indicadores, con el fin de generar un análisis probabilístico; para finalmente concluir en que las diferentes actividades de la dirección gerencial se acoplan a las necesidades de cada una de las organizaciones y a su entorno, permitiendo identificar una relación positiva con las teorías gerenciales que se aplican a nivel regional.

Palabras clave: prácticas gerenciales, medianas empresas, teorías gerenciales, caracterización

#### **Abstract**

In the sphere of managerial activity, various questions arise as to the ideal method that leads to the success of organizations, in the face of such uncertainty, the present research aims to characterize the managerial practices of medium-sized companies in Ecuador, for which it was applied fifty surveys, through a convenience sampling in the cities of Guayaquil, Cuenca, and Machala, in addition this field research process has an exploratory and descriptive scope. The study allowed to analyze the main dimensions, such as: organizational culture, leadership, intellectual capital, strategic planning, innovation and management information systems; These were quantified based on the indicators, in order to generate a probabilistic analysis; to finally conclude that the different activities of the managerial direction are coupled to the needs of each of the organizations and their environment, allowing to identify a positive relationship with the managerial theories that are applied at the regional level.

Key words: managerial practices, medium businesses, managerial theories, characterization

## **Introducción**

Existen varias interrogantes sobre la forma ideal para que una organización tenga éxito en el campo de las operaciones comerciales, tales incertidumbres en Ecuador reflejan una visión paralela de la realidad económica en comparación con las verdades administrativas de otros hemisferios o países; por ello, las entidades pretenden hacer uso de la praxis gerencial dado que tienden a perfeccionar, ajustar y actualizar los cambios existentes para hacer frente a diferentes tipos de problemas en un entorno más amplio y competitivo (Alvarado, Acosta, & Buonaffina, 2018).

En cuanto a las teorías tradicionales en el campo administrativo, el desarrollo y transición en las organizaciones es un factor necesario, Tabares, Correa, y Herrera (2021) exponen que también es una condición normal que replantea las nociones tradicionales ante la diversidad tecnológica, política y social, por tal razón lo que se pensaba como una verdad absoluta, hoy, ante la nueva normalidad, flexibilidad, personalización y virtualidad en múltiples áreas, pueden ser objeto de análisis y convertirse en base epistemológica hacia una metamorfosis gerencial.

Mediante lo expuesto, en Ecuador ¿cómo se podrían caracterizar las prácticas gerenciales en las medianas empresas?, con respecto a la dualidad de realidades de las teorías gerenciales de aplicación universal y, además ¿se adaptan, las empresas a las teorías que se han desarrollado hace algunas décadas?; las respuestas a estas inquietudes sólo pueden ser resueltas mediante un estudio que permita analizar los factores categóricos de las teorías administrativas y cómo han ido mejorando al paso de los años con la implementación de nuevas estrategias o modelos, permitiendo optimizar tiempo y recursos, así como también, logrando el alcance de los objetivos propuestos (Almeida & Ramos, 2015; Mendoza, 2018).

La justificación al problema está en identificar la postura del gerente y sus conocimientos del rasgo común en la evolución de las teorías con influencia proporcional en las organizaciones, y a su vez contrastar con el estado actual en concordancia con los factores de desarrollo que ejerce dentro de la misma, a fin de poder tomar las decisiones adecuadas para implementar estándares de eficiencia (Torres, Lamenta, & Hamidian, 2018). En este sentido, las medianas empresas en Ecuador son el punto de encuentro, por cuanto conjugan una serie de criterios comunes en torno a las prácticas gerenciales y representan un papel predominante en la economía del país que, en función a su trayectoria, transitan por el camino natural del crecimiento. (Rodríguez-Mendoza & Aviles-Sotomayor, 2020)

Por lo tanto, esta temática desafiante pretende caracterizar las prácticas gerenciales en las medianas empresas de Ecuador, por medio de un alcance exploratorio y descriptivo, a través de generar un inventario de sus dimensiones e indicadores, para luego establecer tanto los elementos comunes como las diferencias, con el efecto de determinar su representatividad sobre las teorías administrativas que se aplican a nivel local.

## **Desarrollo**

## **Epistemología gerencial**

Cada sistema filosófico expone métodos del conocimiento arraigado a principios y teorías que, en base a cuestionamientos desde el génesis empresarial, permite el estudio analítico, a fin de identificar cuáles han sido los cambios producidos desde su inicio hasta la actualidad de acuerdo a Rodríguez y Ospina (2020) y Espinoza (2020). Por tal razón Barrios y Piedrahita (2017) y Torres (2019) argumentan que la epistemología gerencial interrelaciona cada una de las áreas y sus funciones en base al conocimiento, permitiendo reconocer, interpretar, comprender y explicar la validez de la praxis en pro de afrontar la realidad del entorno cambiante.

Bajo el enfoque de los autores mencionados, los principios gerenciales son los cimientos y la doctrina filosófica que faculta la generación de nuevos modelos gerenciales para el diseño y rediseño de las organizaciones y su posicionamiento; además, al conocer cuál ha sido la epistemología gerencial, se puede entender las variaciones que han existido y el por qué se aplica cada una de las prácticas gerenciales dentro de las organizaciones, con el único fin de trascender el desarrollo de éstas hasta llegar al éxito.

### **Teorías gerenciales universales.**

Al estar constantemente cambiando e innovando, Mendoza (2018) da a conocer que, las organizaciones dejan un importante historial, el cual ayuda a conocer de qué forma se han gestionado, proporcionando así diferentes tipos de teorías, desarrolladas al pasar los años, iniciando desde la Teoría Científica de la Administración, generada por Frederick Taylor en el año 1911; llevando a cabo que en la organización se debe implementar todos los recursos necesarios, como herramientas, materias primas, personal, capital, etc.; dando como resultado una buena gestión de todos sus recursos (Almanza, Calderón, & Vargas-Hernández, 2018).

Existen también otras teorías, donde Hernández et al. (2017) y Reginato et al. (2015) argumentan que ha tenido una gran influencia al paso del tiempo, como la Teoría de las Relaciones Humanas en 1927, interviniendo en estas Elton Mayo, denotando que la participación humana juega un papel fundamental dentro de la organización y que se debe cuidar a los trabajadores para que así estos desempeñen exitosamente sus actividades. Así mismo, en 1930 aparece una de las teorías que revolucionó el mundo mediante la producción en serie, desarrollada por el estadounidense Henry Ford, aplicando la optimización de tiempos y recursos mediante la designación específica de funciones a los colaboradores, generando una amplia producción en menor tiempo (Werner & López, 2019).

Bajo el mismo enfoque, Macías (2016) da a conocer que Chester Barnard en 1938 expone la teoría del comportamiento organizacional, catalogando a la empresa como sistema cooperativo, y que la función clave está en lograr la cooperación de cada uno de los colaboradores de la organización para así alcanzar las metas propuestas. Además, este enfoque también se relaciona con los aportes de Abraham Maslow y McClelland en el campo de la motivación a fin de alcanzar el éxito. Por otro lado, Max Weber en 1940, determinó la Teoría Burocrática, argumentando que, al plantear una buena jerarquía con conceptos, reglas y normas

que evidencien la existencia de autoridad, mediante la aplicación de reglamentos estrictos, se cumplirán los objetivos empresariales (Jiménez-Díaz, 2018).

A continuación, Inmaculada et al. (2019) muestra la teoría de la Calidad Total siendo iniciada por W. Shewhart, y modificada al paso de los años, da a conocer que el compromiso, comunicación, trabajo en equipo son principales factores que proporcionan calidad a los bienes o servicios ofertados; además de otras como la Teoría Z, la Nueva Teoría de las Relaciones Humanas y la más contemporánea es la Teoría del Desarrollo Organizacional, de Warren Bennis en 1962, dando a conocer que se requiere un cambio organizacional planeado aplicando un enfoque de sistema abierto (Arias-Pineda & Ramírez-Martínez, 2019). Además, para Segredo (2016) las organizaciones deben innovar y ser competitivas para hacer frente a las exigencias del entorno, esto se encuentra dentro de la teoría de sistemas del biólogo Ludwig von Bertalanffy, la misma permite generar entornos circundantes flexibles y adoptivos.

Los cambios evidenciados en la actividad gerencial han sido muy diversos, lo que ha permitido que el manejo de las organizaciones hasta la actualidad mejore constantemente en beneficio de las unidades productivas y de la sociedad en general; como se ha manifestado en líneas anteriores, cada autor ha dado un enfoque diferente y a su vez se han complementado para que las empresas puedan desarrollarse independientemente de su naturaleza; además, mediante el conocimiento de cada una de las teorías se han podido implementar diferentes alternativas al momento de desempeñar funciones o tomar las mejores decisiones.

### **Caracterización de las prácticas gerenciales**

Las teorías permiten que las organizaciones resuelvan problemas en función de decisiones empresariales epistemológicas, que conforme a lo contextualizado el desarrollo de la administración converge de paradigmas convencionales en base al análisis de Mendoza (2018) siendo el cimiento para el estudio, que de acuerdo a (Gómez, Pelcastre-Villafuerte, & Parada-Toro, 2016) compete a diseñar y evaluar la intervención de la misma, dado que existe variedad de herramientas de gestión útiles según las necesidades. Por lo tanto, las características de la praxis gerencial tienen por finalidad generar beneficios para la empresa a través de optimizar costos, mejorar el ambiente laboral, generar más utilidades, entre otros.

Bajo el marco de las necesidades de las organizaciones y un aprendizaje continuo, los modelos gerenciales no aseguran el éxito por sí solos, debido a que se requiere de herramientas dinámicas, ajustables a las nuevas realidades del contexto comercial y geográfico; así como lo explican Alvarado et al. (2016) que la responsabilidad recae en la gerencia la cual debe tener la capacidad de motivar a sus equipos de trabajo, ya que de ello depende el funcionamiento óptimo de la organización.

En consecuencia, de lo expuesto para identificar una estructura con base a las teorías del contexto en estudio, los autores (Fonseca & Melo, 2014; García & Rodríguez, 2015), interpretan que las organizaciones se encuentran orientadas en nuevos horizontes, conscientes de los cambios y atentos al deseo de superación, además las organizaciones reconocen la cultura organizacional en función a las tendencias y necesidades que enfrentan, por lo tanto, un

buen gerente es aquel que logra crear un excelente ambiente laboral y que a su vez involucra los elementos de la tabla 1.

**Tabla 1**

Caracterización de las prácticas gerenciales con enfoque en la cultura organizacional

Criterios de Inclusión	
Código de valores	Trabajo en equipo Conocimiento
Participación en toma de decisiones	Políticas de la empresa
Decisiones	Actitud e identidad organizacional
Comunicación directa	Visión corporativa
Fuente: Gonzáles-Lima et al. (2018) y (Pacheco, Baquero, & Arévalo, 2017)	

Así mismo, la estructura organizacional faculta a las empresas la ejecución de estrategias de diferenciación reflejando liderazgo y una fuerte ventaja competitiva, dado que permite la sinergia entre todos los miembros de la organización a fin de conseguir que todas las personas busquen el bien común, dando como resultado el cumplimiento de objetivos, metas y estrategias, además recibe, almacena y emite información para la toma decisiones que garanticen el mejoramiento de la empresa en base a los elementos de la tabla 2.

**Tabla 2**

Caracterización de las prácticas gerenciales con enfoque en la estructura

Criterios de Inclusión	
Infraestructura	Procesos
Integración	Reglamentos
Instalaciones	Modelo de control calidad
Investigación y desarrollo	
Fuente: (Rojas, Bejarano, & Marín, 2016; Villanueva, Carrera, & Guerrero, 2018)	

Por otro lado, es menester destacar que, en el desempeño organizacional influyen las estrategias de la empresa, las decisiones gerenciales y sus habilidades en los negocios para responder ante nuevas oportunidades de mercado mediante la tecnología y la optimización de recursos con responsabilidad competitiva e involucra los elementos de la tabla 3, a fin de cubrir las necesidades presentes en las organizaciones por estar a la vanguardia de la tecnología y en el mundo de los negocios, se aplican estrategias que consoliden estos propósitos en el ámbito tecnológico, administrativo, humano-social y productivo.

**Tabla 3**

Caracterización de las prácticas gerenciales con enfoque en la estrategia

Criterios de Inclusión	
Tecnología	Estrategias de supervivencia
Comercialización	Gestión de TIC
Competencias	Mejora continua
Finanzas	
Fuente: (Jonesa, Mottab, & Alderete, 2016; Pachano & Henry, 2015)	

De acuerdo al estudio de la caracterización gerencial, la cultura organizacional, estructura y estrategias forman la esencia de la actividad empresarial, que en función al área de competencia se despliegan herramientas, métodos, modelos para cumplir con eficiencia las actividades, en función de lo expuesto Danna-Buitrago et al. (2017, citado en Torres y Carrera 2018) expresan que las medidas tomadas deben favorecer el progreso de las empresas, como el hecho de generar un buen clima laboral (en la Administración de Talento Humano) y la implementación de prácticas y políticas acorde a la realidad que enfrentan las organizaciones.

### **Prácticas gerenciales en las medianas empresas de Ecuador**

Las medianas empresas están constituidas bajo un sistema estadístico regional que establece las variables de clasificación nacional que la Superintendencia de Compañías, valores y seguros clasifica como se refleja en la Tabla 4; para Ortega et al. (2018) las medianas empresas en Ecuador desarrollan el liderazgo como un factor crucial para la conducción, administración y productividad, debido a que describe tres estilos de liderazgo en las PYMES de Pichincha, donde el predominante fue el democrático, seguido del autocrático y el liberal. Existe un bajo porcentaje de empresas que utilizan una mezcla de estilos de liderazgo:

autocrático-democrático, democrático-liberal y autocrático-liberal, por lo tanto, el estilo de liderazgo democrático predomina en las PYMES de Pichincha y generó mayor productividad que el estilo autocrático y el liberal.

**Tabla 4**

Clasificación de las medianas empresas

<b>Variables</b>	<b>Personal Ocupado</b>	<b>ventas anuales</b>	<b>Montos de Activos</b>
<b>Mediana Empresa</b>	De 50 – 199	1.000.001 – 5.000.000	De US\$750.001 hasta US\$ 3.999.999
Fuente: (Camara de Comercio de Quito, 2017)			

Consecuente al análisis, las nuevas realidades empresariales se enfocan en implementar herramientas gerenciales dinámicas, adaptables al entorno comercial, con el fin de dar continuidad a la epistemología de las prácticas gerenciales y su caracterización; siendo las bases para generar nuevos modelos, idóneos a la realidad de las estructuras organizacionales como son los modelos de gestión según (Rea & Paspuel, 2017; Romero, Campuzano, & Chávez, 2018), por lo que el planteamiento radica en la incorporación de las normas que adapten las estrategias de organizaciones artesanales, pequeñas, medianas y grandes empresas y puedan cumplir los requerimientos externos o normas internacionales.

Por lo tanto, son varias las actividades que debe realizar un gerente dentro de una empresa, es por eso que requiere contar con ciertas destrezas al momento de manejar una organización, ya que de ello depende el cumplimiento de sus tareas y actividades. Así mismo, desarrollar su potencial como líder dentro de la empresa, ya que es de obligación comunicar de manera eficaz; otra de las actividades de un gerente es velar por la seguridad de sus trabajadores, donde el estrés laboral es uno de los puntos importantes que tienen como responsabilidad ser manejados, debido a que el mismo influye en el desarrollo de las actividades asignadas.

### **Método**

La investigación planteada tiene un enfoque no experimental con diseño transeccional, el alcance de la misma es descriptivo a fin de mostrar el contexto de las prácticas empresariales además de especificar las características y los perfiles de un grupo determinado (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) y a su vez también es exploratoria, para la obtención de la información se consideraron fuentes primarias y secundarias como encuestas y referencias bibliográficas.

Dentro del marco referencial, se identificó un Ranking 7433 medianas empresas en Ecuador dispuesto por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SuperCias, 2020); la lista proporcionada permitió delimitar las unidades muestrales no probabilísticas por lo que se consideró un muestreo por conveniencia y se seleccionaron cincuenta medianas empresas distribuidas en las ciudades de Guayaquil (15), Cuenca (15), y Machala (20), de acuerdo a la ubicación geográfica y disposición al instrumento aplicado.

Para la construcción del instrumento se revisó de forma bibliográfica ochenta artículos alineados al perfil empresarial y por la naturaleza de la variable independiente, ésta se descompuso en partes constitutivas en una matriz de consistencia que contempla dimensiones, indicadores y las preguntas de la encuesta, cada parámetro proporciona un porcentaje de influencia sobre los objetivos planteados.

Por lo tanto, para generar un inventario de las prácticas gerenciales, conlleva en primer lugar a descomponer la variable en función de las principales áreas como son cultura organizacional, liderazgo, capital intelectual, planificación estratégica, innovación y sistemas de información gerencial; estas dimensiones también deben ser cuantificadas en base a los indicadores con el fin de generar un análisis probabilístico y así llevar a cabo la aplicación de éste a las medianas empresas de Ecuador.

La herramienta utilizada en el análisis de los datos fue IBM SPSS STATISTICS 24, dado que se utilizaron tablas de frecuencias con agrupación de elementos, por otra parte, debido al instrumento y los objetivos planteados no se realizó un análisis correlacional, sin embargo, se contrasta las particularidades de las encuestas con las dimensiones e indicadores.

## Resultados

Los datos obtenidos permitieron la tabulación y análisis de los mismos y se consideró los de mayor significancia dentro de la investigación. Al ingresar los valores en la matriz de consistencia se procede a multiplicar en el siguiente orden los porcentajes: el mayor porcentaje del elemento obtenido en la encuesta, luego el indicador, la dimensión y la variable en estudio; dando por resultado la ponderación de cada elemento que caracteriza a las prácticas gerenciales de las medianas empresas de Ecuador.

**Tabla 5**

*Dimensión: Cultura Organizacional - 11,25%*

Indicador:	Preguntas	Elementos	Valor	Ponderación
Visión Corporativa - 44,44%	¿Indique quienes participaron en el proceso de	Gerente y todos sus colaboradores	38,00%	<b>1.14%</b>
		Gerente y jefes departamentales	32,00%	0.96%
		Gerente y asistente	14,00%	0.42%



elaboración de la visión?	Gerente y Consultoría de técnicos expertos	10,00%	0.30%
	Consultoría de técnicos expertos y colaboradores	6,00%	0.18%
60%			
Indique las formas en que los colaboradores contribuyen a alcanzar la visión de la empresa	Cumpliendo con la normativa	24,48%	<b>0.49%</b>
	Optimizando recursos	20,98%	0.42%
	Con puntualidad	15,38%	0.31%
	Con mayor rendimiento	20,98%	0.42%
	Innovando	17,48%	0.35%
40%	Otros	0,70%	0.01%

La tabla 5 da a conocer que la dimensión **cultura organizacional** con un 11.25% respecto a la variable independiente, tiende a obtener un mayor porcentaje en la visión corporativa con el 44.44%, en comparación con los valores éticos y las responsabilidades, correspondientes a los otros indicadores de la misma dimensión; disponiendo de dos elementos que poseen mayor relevancia; como es el caso del personal que participa en la elaboración de la visión, dando como resultado las encuestas el gerente y sus colaboradores, con un valor representativo de 1.14% sobre la variable Prácticas Gerenciales; además de que su contribución a alcanzar la visión es mediante el cumplimiento de las normativas establecidas por la empresa, con una frecuencia de 24.48%, correspondiente al 0.49% en base a la variable independiente antes mencionada.

**Tabla 6**

*Dimensión: Liderazgo 14%*

Indicador:	Preguntas	Elementos	Valor	Ponderación
Motivación 45%	¿Qué tipo de motivación le ha dado mayores resultados con sus colaboradores?	Ascensos de categorías	23,33%	0.87%
		Placas de reconocimiento	10,00%	0.38%
		Aumento del salario	38,33%	<b>1.44%</b>
		Integraciones	15,00%	0.56%
		Viajes	6,67%	0.25%
60%				

	Otros	6,67%	0.25%
¿Cómo motiva a su personal de trabajo a involucrarse con la empresa?	Desarrollo Profesional	23,47%	0.59%
	Horarios Accesibles	8,16%	0.20%
	Desarrollo Personal	17,35%	0.43%
	Buen ambiente laboral	34,69%	<b>0.87%</b>
	Sueldo adecuado a las funciones	16,33%	0.41%
40%			0.59%

Por otro lado, la tabla 6 muestra la dimensión **liderazgo**, donde se encuentra el indicador de motivación, el cual es significativamente representativo entre los demás indicadores con el 45%. De la misma manera, la frecuencia de la emisión de incentivos hacia el personal da a conocer que los mejores resultados para motivar a los colaboradores es el aumento de salario, con un valor de 1.44% de caracterización con respecto a las prácticas gerenciales; al igual que lo es establecer un buen ambiente laboral con el 0.87%, contribuyendo a que el personal se motive a involucrarse con la empresa.

**Tabla 7**

*Dimensión: Capital Intelectual - 21%*

Indicador:	Preguntas	Elementos	Valor	Ponderación
Capacitación /Desarrollo - 37%	¿Realiza capacitaciones?	Si	96,00%	0.06%
		No	4,00%	<b>1.50%</b>
40%	Si la respuesta anterior es positiva, señale con qué frecuencia las realiza	mensual	37,50%	<b>1.17%</b>
		trimestral	27,08%	0.85%
		semestral	14,58%	0.46%
		anual	20,83%	0.65%

Señale, ¿En qué temáticas ha realizado capacitaciones en el último año?	Uso de las tecnologías de la información y comunicación.	26,74%	0.84%
40%	Atención al cliente	31,40%	<b>0.98%</b>
	Administración financiera	8,14%	0.25%
	Relaciones interpersonales	22,09%	0.69%
	Otra, señale	11,63%	0.36%

Como se puede observar en la tabla 7, las ponderaciones del **capital intelectual** constituyen una dimensión sumamente importante, con el 21% respecto a la variable independiente. Su indicador con mayor relevancia es capacitación y desarrollo el cual muestra que las empresas realizan capacitaciones, con un valor representativo de 1.08 % ante las prácticas gerenciales.

De igual forma, las medianas empresas encuestadas llevan a cabo capacitaciones de forma mensual proporcionando un porcentaje de frecuencia del 37.50%, equivalente a una ponderación de 0.96% sobre las prácticas gerenciales. Así mismo, estas se enfocan en el elemento de atención al cliente con un 0.87% de significancia a dicha práctica.

**Tabla 8**

*Dimensión: Planificación Estratégica - 16%*

Indicador : Objetivo	Preguntas	Elementos	Valor	Ponderación
- 46%	¿La empresa propone objetivos estratégicos para alcanzar la visión?	Si	96,00%	<b>0.72%</b>
		No	4,00%	0.03%
10%				
	¿Qué medios utiliza para medir el cumplimiento de los objetivos de la empresa?	Evaluación del Plan Operativo Anual	19,77%	1.33%
		Seguimiento de estrategias para alcanzar objetivos	34,88%	<b>2.35%</b>

(Señale hasta 2 opciones)	2	Asignación de objetivos	9,30%	0.63%
90%		Monitoreo y control de las actividades	36,05%	<b>2.43%</b>
		Otro, señale	0%	0.00%

En la tabla 8, se demuestra que el indicador objetivo es más relevante y representa a la **planificación estratégica** en un 46% a diferencia de los indicadores, toma de decisiones con un 23% y resultados con un 31% de acuerdo a la tabla de consistencia, además el presente análisis se complementa con los resultados del instrumento, reflejando que las medianas empresas proponen objetivos estratégicos para alcanzar la visión con una ponderación de 0,72% sobre las prácticas gerenciales.

En cuanto a los medios que utilizan para medir el cumplimiento de los objetivos de las empresas se describen dos elementos diferenciales, el seguimiento de estrategias para alcanzar objetivos con una ponderación de 2,35% y el monitoreo y control de las actividades con 2,43% valores de representatividad sobre la variable en estudio.

**Tabla 9**

*Dimensión: Innovación - 29%*

Preguntas	Elementos	Valor	Ponderación
¿Qué factores cree usted que predominan en la competitividad de su empresa?  100%	Innovación tecnológica	20,00%	2.50%
	Calidad del producto o servicio	32,38%	<b>4.05%</b>
	Imagen empresarial	17,14%	2.14%
	Cobertura en el mercado	12,38%	1.55%
	Marketing digital	8,57%	1.07%
	Alianzas estratégicas	9,52%	1.19%
<b>Indicador:</b> Competitividad - 43%	Otro, indique	0%	0.00%

La dimensión de **innovación** se desglosó en tres indicadores siendo el más predominante la competitividad con un 43% así como se observa en la tabla 9, seguido sin mucha diferencia las habilidades con 39% y de forma poco representativa el riesgo con el 17% sobre la variable en estudio; del cual las medianas empresas encuestadas describen que la calidad del producto es un elemento diferencial con una ponderación de 4,05% que predominan en los factores de competitividad en las mismas.

**Tabla 10***Dimensión: Innovación - 29%*

<b>Indicador</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Elementos</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
Habilidades - 39%	¿Qué actividades realiza usted para desarrollar habilidades en sus colaboradores?  60%	Capacitaciones en el uso de las Tics	21,88%	1.48%
		Talleres	23,44%	1.58%
		Proporcionando herramientas de trabajo tecnificadas	14,06%	0.95%
		Reuniones continuas	40,63%	<b>2.74%</b>
	¿Qué habilidades cree usted que predominan en el desempeño de sus colaboradores? (Señale al menos 2)  40%	Creatividad	22,77%	<b>1.02%</b>
		Colaboración	40,59%	<b>1.83%</b>
		Dinamismo	17,82%	0.80%
		Entusiasmo	16,83%	0.76%
		Otra, señale	1,98%	0.09%

El indicador de habilidades descrito en la tabla 10 permite caracterizar a las prácticas gerenciales, debido a las ponderaciones que refleja el análisis estadístico, las empresas encuestadas describen a las reuniones continuas como un elemento clave y su ponderación es de 2,74% en base a las actividades que realizan para desarrollar las habilidades en los colaboradores. Además, se vincula con las habilidades que predominan en el desempeño de los colaboradores como son creatividad con el 1.02% y colaboración con el 1,83% de peso característico a las prácticas gerenciales.

**Tabla 11***Dimensión: Sistemas de Información Gerencial - 9%*

<b>Indicador:</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Elementos</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
Modelo de Evaluación - 57%	¿Qué mecanismos de evaluación interna dispone en su empresa?  50%	Sistema de control interno	53,03%	<b>1.33%</b>
		Auditorías	36,36%	0.91%
		Comisiones de evaluación	10,61%	0.27%
		Otro, indique	0%	0.00%

¿Qué instrumentos utiliza para el seguimiento y control del cumplimiento de las actividades que se realizan dentro de la empresa?	Reglamento Interno	32,19%	<b>0.80%</b>	
	Código de ética	10,96%	0.27%	
	Políticas Internas	19,18%	0.48%	
	50%	Manual de funciones	21,92%	0.55%
	Normas de seguridad ocupacional	15,75%	0.39%	
	Ninguno	0,00%	0.00%	

En la tabla 11, refleja la dimensión **sistemas de información gerencial** el cual se fragmenta en, modelo de evaluación con el 57% de influencia y en gestión de la calidad con el 43% descrito en el siguiente apartado. Por lo tanto, los sistemas de control interno reflejan una estimación de 1,33% que compete a los mecanismos de evaluación y por otra parte, como elemento diferencial se encuentra el reglamento interno con el 0.80% que aporta a la caracterización en estudio.

**Tabla 12**

**Dimensión: Sistemas de Información Gerencial - 9%**

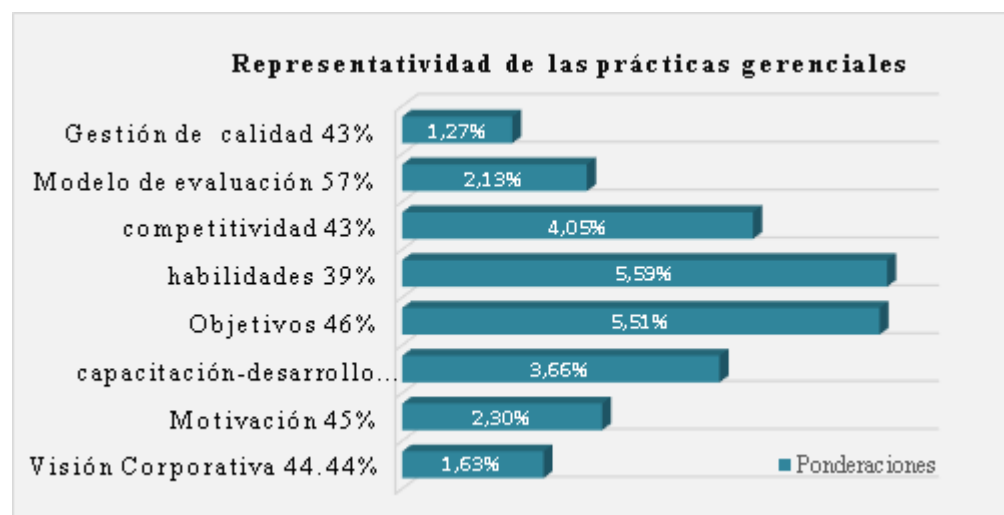
Indicador	Preguntas	Elementos	Valor	Ponderación
: Gestión de la Calidad - 43%	¿Con qué frecuencia mejora la gestión de calidad en los procesos que utiliza la empresa?	Anualmente	26,00%	0.39%
		Semestralmente	34,00%	<b>0.51%</b>
		Trimestralmente	14,00%	0.21%
		Bimestralmente	6,00%	0.09%
		Mensualmente	20,00%	0.30%
		40%		
	¿Cómo mejoraría la calidad en los procesos de comercialización?	Optimizando recursos	24,42%	0.55%
		Rediseñando los procesos	17,44%	0.39%

Identificando falencias en procesos	33,72%	0.76%
Receptando ideas de colaboradores	24,42%	0.55%
Otro, indique	0%	0.00%

En cuanto a la tabla 12, se refiere a la gestión de la calidad indicando los elementos que caracterizan y que tienen mayor relevancia para las prácticas gerenciales de acuerdo a las medianas empresas encuestadas, se enfoca con un mayor porcentaje de frecuencia para mejorar la calidad en los procesos, predominantemente de forma semestral, con una ponderación de 0.51% sobre las prácticas gerenciales y se complementa con la forma en la que se mejoraría la calidad de los procesos de comercialización con una ponderación significativa de 0.76% que representa la identificación de falencias en los procesos.

## Gráfico 1

*Condensado de las ponderaciones de los indicadores u elementos*



## Discusión

En la presente investigación se evidencia que las prácticas gerenciales en las medianas empresas de Ecuador están caracterizadas bajo dos enfoques, el primero en las personas y el segundo en las organizaciones. Referente al primero, los elementos son motivación, objetivos, capacitación-desarrollo y habilidades, por tal razón de acuerdo a lo contextualizado en las teorías gerenciales universales, en Ecuador se identifica en primer plano la teoría del comportamiento organizacional con sus exponentes Herbert Simón y Chester Barnard, a la

cual se le atribuye de forma complementaria los aportes de Abraham Maslow y David McClelland en el campo de la motivación; en cuanto al segundo enfoque los elementos son competitividad, modelo de evaluación y gestión de calidad siendo representativos para la integración de los objetivos organizacionales e individuales y las bases para la identificación de las siguientes teorías gerenciales.

En cuanto al elemento visión corporativa, se alinea en cambio a los fundamentos de la teoría de desarrollo organizacional con sus expositores Robert Blake y Herbert Shepard, debido a que se enfoca en la participación del gerente y los colaboradores en el proceso de elaboración de la visión, además de que los empleados deben cumplir con las normativas a fin de alcanzarla. Tal caracterización contribuye a una perspectiva integral que da paso a un sistema abierto permitiendo identificar una relación con los indicadores concernientes al enfoque en las organizaciones.

Análogamente, la teoría que representa a la competitividad, modelo de evaluación y gestión de calidad, es la de sistemas (TS) o teoría gerencial de sistemas sustentada por el biólogo Ludwig von Bertalanffy, propulsor de sustentos sistémicos para la concepción de teorías más complejas; en este caso los factores que predominan en la competitividad es la calidad del producto y/o servicio y la innovación tecnológica, en efecto las medianas empresas son flexibles, adoptivas e innovan para hacer frente a las exigencias; y se complementan con los indicadores de la dimensión sistemas de información gerencial, debido a que el mecanismo de evaluación interna está representado por el sistema de control interno y para el control de cumplimiento de actividades, el estudio reflejó como predominante al reglamento interno; estos elementos generan información para la toma de decisiones y un entorno circundante que debe ser rediseñado al identificar las falencias de los procesos a fin de alcanzar la calidad de los mismos.

En consecuencia, las ponderaciones analizadas en los resultados, reflejan una fracción significativa de la realidad que contrasta de forma positiva con los argumentos ontológicos de la actividad gerencial, que a su vez ésta no debe ser analizada como un todo, sino más bien como base epistemológica al igual que la teoría de la contingencia la cual expone que cada organización funciona de forma única.

### **Conclusiones**

La creación de un inventario de prácticas gerenciales utilizadas dentro de las medianas empresas de Ecuador y el uso de una matriz de consistencia, ha permitido identificar un total de seis dimensiones, siendo éstas: la cultura organizacional, el liderazgo, el capital intelectual, la planificación estratégica, la innovación y los sistemas de información gerencial. Con éstas se logró distinguir una serie de indicadores que clasifican a cada una de las prácticas utilizadas por las organizaciones.

Además, se ha conseguido mediante el cálculo y los resultados de la matriz de consistencia, determinar los diferenciales existentes en cada uno de los indicadores establecidos. Gracias a ello se puede señalar que la praxis gerencial con mayor significancia



es la competitividad, perteneciente a la dimensión de innovación, que poseen las organizaciones mediante la calidad del bien o servicio que ofrecen éstas al mercado; dando a entender que, al llevar a cabo estos elementos dentro de la empresa, se pueden obtener buenos resultados.

Por otra parte, con el uso de la revisión bibliográfica y los resultados obtenidos, se reconoce utilización y aplicación de las teorías gerenciales creadas desde el inicio de la administración con la modificación establecida por cada uno de los gerentes, dado que estos deben adaptarse al entorno competitivo y cambiante en el área empresarial, servirán de apoyo para elaborar futuras praxis gerenciales.

Con el uso de los datos recolectados, se puede extender la investigación no solo al área nacional sino de forma internacional, abarcando la identificación de las practicas utilizadas en el continente sudamericano, generando la iniciativa a establecer una nueva teoría en base a las habilidades gerenciales que poseen los administradores latinoamericanos.