

Gestión administrativa factor fundamental para la productividad en las pequeñas y medianas empresas

*Administrative management fundamental factor for productivity in small
and medium-sized enterprises*

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7261834>

AUTORES: Víctor Martín Parrales Carvajal^{1*}

Mercy Edith Aguirre Sanabria²

Gerson Damacio Ledesma Álvarez³

Darli Agnelio Garófalo Velasco⁴

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: vparralesc@utb.edu.ec

Fecha de recepción: 12 / 01 / 2022

Fecha de aceptación: 15 / 03 / 2022

RESUMEN

El objetivo del presente artículo fue analizar la gestión administrativa como factor fundamental para la productividad en las pequeñas y medianas empresas mediante la información obtenida de la revisión documental y fundamentos teóricos de varios autores, permitieron realizar el análisis preciso sobre las variables de la temática abordada; para el

^{1*} Licenciado en Ciencias de la Educación, en la Especialización de Comercio y Administración; Profesor de Segunda Enseñanza, en la Especialización de Comercio y Administración, Magíster en Administración de Empresas; Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador. vparralesc@utb.edu.ec

²Ingeniera Comercial, Master en Administración de Empresas con Mención en Recursos Humanos. Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador. meaguirre@utb.edu.ec

³Licenciado en Ciencias Económicas, Licenciado en Ciencias de la Educación en la Especialización de Educación Primaria, Master Universitario en Formación Internacional Especializada del Profesorado Especialidad en Orientación Educativa, Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador. gledesma@utb.edu.ec

⁴Ingeniero de empresas graduado en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Magíster en Administración de Empresas; Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador. dgarofalo@utb.edu.ec

desarrollo de la metodología se aplicaron las modalidades paradigmáticas cualitativa y cuantitativa, el tipo de investigación fue explicativa, bibliográfica y exploratoria; los métodos utilizados fueron: analítico-sintético, histórico lógico, descriptivo e inductivo y deductivo; la técnica que se adoptó fue la entrevista y como herramientas: cuestionario de preguntas, computadora, impresora, hojas, cuaderno, borrador, lapiceros; para el alcance del trabajo se tuvo como base el cumplimiento de los objetivos, el sustento teórico, metodológico y técnico; cuyos resultados de ser puestos en la práctica servirán para la efectiva gestión administrativa y mayor productividad en las pequeñas y medianas empresas.

Palabras clave: Gestión administrativa, pequeñas y medianas empresas, productividad.

ABSTRAC

The objective of this article was to analyze administrative management as a fundamental factor for productivity in small and medium-sized companies through the information obtained from the documentary review and theoretical foundations of several authors, which allowed a precise analysis of the variables of the subject matter; For the development of the methodology, the qualitative and quantitative paradigmatic modalities were applied, the type of research was explanatory, bibliographic and exploratory; the methods used were: analytical-synthetic, historical-logical, descriptive and inductive and deductive; the technique that was adopted was the interview and as tools: questionnaire of questions, computer, printer, sheets, notebook, eraser, pens; the scope of the work was based on the fulfillment of the objectives, the theoretical, methodological and technical support; whose results, if put into practice, will serve for effective administrative management and greater productivity in small and medium-sized companies.

Keywords: Administrative management, productivity, small and medium enterprises.

INTRODUCCIÓN

El éxito de las pequeñas y medianas empresas está en una administración eficiente y eficaz, para ello se debe realizar de manera correcta y con responsabilidad la gestión/proceso administrativo, fomentando su producción con el manejo eficiente de sus recursos y tecnología, servirá para brindar a los clientes servicios y productos de calidad. Para alcanzar mayor productividad y poder competir en el mercado se debe poner en práctica las etapas de la gestión o proceso antes mencionado, es decir, planificar, organizar, dirigir y controlar, de esta manera conseguir los objetivos propuestos, por tanto, el crecimiento económico de la entidad; todas estas etapas son importantes, ninguna se puede realizar sin la otra, organizar la producción es uno de los procesos fundamentales de la administración, de ella depende la empresa, por que a mayor producción e incremento de ventas, significaran más ingresos, aumento de trabajadores, para el desarrollo y productividad de la organización.

la mayoría de los propietarios de locales comerciales por el desconocimiento no realizan la gestión o proceso administrativo y dirigen sus negocios de una manera empírica; no contratan a un profesional administrativo por el alto costo de sus servicios y prefieren administrar su empresa tal y como empezaron sus actividades, pero toda organización tiende a crecer, aumentan sus clientes y compromisos con los proveedores, pero siguen laborando de la misma manera, esto conlleva a la desorganización y a la pérdida de clientes que conduce al cierre de la empresa.

El presente estudio se basa en la investigación realizada por Coronel (2020), cuyo objetivo fue diseñar un modelo de proceso administrativo que mejore la productividad del almacén La Feria de Muebles D'Abel Villacis de la ciudad de Babahoyo. El sustento teórico se realizó mediante consultas bibliográficas de diferentes autores sobre la gestión administrativa y la productividad.

Gestión administrativa. - Es un proceso de “planear, organizar, integrar, dirigir, controlar y coordinar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un objetivo determinado” (Rodríguez, 2007a, p. 3). Según Herrera (2012a), “es importante en una empresa ya que de ella parte la estructura de la organización

y es indispensable para el desarrollo y crecimiento del personal ya que de esta depende el incremento de la productividad” (p. 4).

Planeación. Explican Bernal, C. y Sierra, H. (2013a), “proceso mediante el cual se definen los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlos y se formulan programas para integrar y coordinar las actividades a desarrollar por parte de la compañía” (p. 40). Para Amaru (2014a), “El proceso de planeación es la herramienta para administrar las relaciones con el futuro; es una aplicación específica del proceso de tomar decisiones buscan influir en el futuro pondrán en práctica en él son decisiones de planeación” (p. 170).

Planeación funcional. - Trata de cómo utilizar y aplicar “los recursos y habilidades dentro de cada área funcional, actividad o unidad estratégica. En este caso, se generan estrategias por departamentos u otras unidades de la organización. El objetivo es apoyar las estrategias de la organización” (Flores, 2012a, p. 27).

Planeación operativa. - Se debe desprender de la planeación funcional (la cual, a su vez, se desprende la planeación corporativa) “consiste en la planeación que definen los diferentes cargos operativos para especificar su respectivo aporte al desarrollo de la planeación funcional. El horizonte de tiempo para este tipo de planeación es el día a día” (Bernal & Sierra, 2013b, p. 54).

Planeación estratégica. - Se realiza en los altos niveles de la organización “Se refiere a la planeación general; generalmente es a mediano y a largo plazo, y a partir de ésta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa” (Munch, 2012a, p. 41). Éste es un tipo de planeación que implica “un proceso sistemático de construir el futuro de las organizaciones, fundamentado en un conocimiento riguroso de su entorno interno y externo, para formular los objetivos y ser más competitivas” (Bernal & Sierra, 2013c, p. 54).

Organización. - El proceso de organizar (o proceso de organización) consiste en dividir el trabajo y atribuir responsabilidades y autoridad a las personas. Las principales etapas o decisiones en dicho proceso son:

- I. Analizar los objetivos y el trabajo a realizar.
- II. Dividir el trabajo de acuerdo con los criterios más apropiados para alcanzar los objetivos.

III. Definir las responsabilidades de la realización trabajo.

IV. Definir los niveles de autoridad.

V. Diseñar la estructura organizacional.

(Amaru, 2014b, p. 225)

Importancia de la Organización. - En esta etapa se definen las áreas funcionales las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa, así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo. La organización implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo:

- Reduce los costos e incrementa la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad.
- Establece la arquitectura de la empresa.
- Simplifica el trabajo.

El Proceso de la Organización. - El proceso de la organización está constituido por las siguientes etapas:

- División del trabajo
- Coordinación

(Munch, 2012b, p. 61)

Modelos de Organización. - Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en una empresa. La determinación de la clase de organización o estructura más adecuada depende de factores tales como el giro, magnitud, características, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción de la empresa. Los tipos de estructuras más comunes son:

Lineal o militar. - Se caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona, que toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe. Se le conoce como organización lineal o militar porque se originó en instituciones militares, ya que la autoridad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea.

Líneo-Funcional. - La organización líneo-funcional es la que comúnmente se usa por ser la más práctica. Se basa en agrupar las funciones de acuerdo con las áreas funcionales de la

empresa. Las más comunes son: mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción, y sistemas.

Staff. - Este tipo de estructura surge de la necesidad de las empresas de contar con la ayuda de especialistas en el manejo de conocimientos, capaces de proporcionar información experta y asesoría a los departamentos de línea. Es aconsejable en las empresas medianas o grandes. La organización Staff carece de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones. La autoridad se representa por medio de líneas punteadas mientras que la autoridad lineal se representa con línea continua.

(Munch, 2012c, pp. 65-66)

Estructura Matricial. - este tipo de diseño estructural combina alguna de estas, especialmente la estructura funcional, con otros tipos de diseño, recomienda para compañías u organizaciones medianas que realizan actividades en diferentes zonas o regiones de un país que poseen varias líneas de productos o unidades de negocio y buscan optimizar sus recursos y tener buenos sistemas de coordinación y visión integral de la compañía.

(Bernal & Sierra, 2013d, p. 131)

Dirección. - La dirección es una función de la Administración que consiste en “motivar a las personas e influir en ellas y en sus equipos para que realicen sus trabajos en función del logro de los objetivos organizacionales” (Robbins & Coulter, 2010, p. 9).

Técnicas de dirección. - Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. “Es una actividad muy concreta ya que requiere trabajar directamente con la gente. Al establecer la atmosfera adecuada, los administradores contribuyen a que los empleados den lo mejor de sí, las relaciones y el tiempo son aspectos fundamentales” (Chiavenato, 2009a, p. 226).

Control. - Es el proceso de determinar “lo que se está llevando a cabo, valorizándole y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle con lo planeado” (Cummings & Worley, 2007, p. 62). Para Hitt, M. y Black, S. (2015), “El control es el proceso que consiste en supervisar las actividades que se desarrollan en una organización o compañía para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa” (p. 568).

Control preliminar. - Los procedimientos del control preliminar incluyen todos los esfuerzos de la gerencia para aumentar la probabilidad de que los resultados actuales concuerden favorablemente con los resultados:

Desde esta perspectiva, las políticas son medios importantes para poner en marcha el control preliminar debido a que son directrices para la acción futura. Por lo tanto, es importante distinguir entre el establecimiento de las políticas y su realización. El establecimiento de las políticas forma parte de la función de la planificación, mientras que su realización corresponde a la función de control.

(Flores, 2012b, pp. 33 - 34)

Control concurrente. - Consiste en las actividades de los supervisores que dirigen el trabajo de sus subordinados “la dirección se refiere a las actividades del gerente cuando instruye a sus subordinados sobre los medios y procedimientos adecuados y cuando supervisa el trabajo de los subordinados para asegurarse de que se realiza adecuadamente” (Flores, 2012c, p. 34).

Control posterior. – Como lo indica Munch (2012d), “Se aplica después de haber realizado las actividades” (p. 127).

Retroalimentación. - Es básica en el proceso de control, dado que a través de esta “la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al transcurrir el tiempo. De la calidad de la información tendrá como resultado el grado y oportunidad con que se retroalimenta el sistema” (Luna, 2016, p. 119).

Productividad. – tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr los mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos:

En general la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. Los resultados logrados pueden medirse en unidades producidas, en piezas vendidas o en utilidades, mientras que los recursos empleados pueden cuantificarse por número de trabajadores, tiempo total empleado, horas máquina, etc.

(Gutiérrez, 2010a, p. 52)

Es una medida de que tan bien utilizada sus recursos (o factores de producción) de un país, una industria o una unidad de negocios. Debido a que la administración de operaciones se

enfoca en utilizar de la mejor manera los recursos disponibles para una empresa, la medición de la productividad es fundamental para la comprensión del desempeño relacionado con las operaciones.

(Chase, 2015, p. 122)

La productividad es la relación entre lo producido y los medios empleados (mano de obra, materiales, energía, etc.). Por eso, se asocia la productividad a la eficiencia y al tiempo: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

(Herrera, 2012b, p. 45)

Importancia de la productividad. - La importancia radica en la gestión de los recursos que posee el negocio para lograr que todas las actividades se cumplan en el menor tiempo y con el menor uso de los materiales, pues “la productividad está asociada con la eficiencia y el tiempo, esto quiere decir que mientras menor sea el tiempo invertido en lograr un resultado mayor será el carácter productivo en la empresa” (Casa & Ganchala, 2016, p. 46).

Recurso Humano. - Los recursos humanos lo integran las personas que trabajan para una organización “las cuales poseen habilidades y conocimientos acerca del sistema de trabajo que son de gran valor para los administradores, Además del esfuerzo o la actividad humana comprenden otros elementos, como los conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, actividades, habilidades, etc.” (Rodríguez, 2007b, p. 25).

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. “Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados” (Chiavenato, 2009b, p. 11). Recurso tecnológico. - La tecnología, por su parte, hace referencia a las teorías y técnicas que posibilitan el aprovechamiento práctico del conocimiento científico, por lo tanto, es un medio que “se vale de la tecnología para cumplir con su propósito. Los recursos tecnológicos pueden ser tangibles (como una computadora, una impresora u otra máquina) o intangibles (un sistema, una aplicación virtual)” (Herrera, 2012c, p. 47).

Recurso Financiero. - El recurso financiero comprende todos los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensablemente para la ejecución de sus operaciones. “Entre los recursos financieros propios se incluyen el dinero en efectivo, las acciones, las utilidades y los ingresos por ventas. Los recursos financieros comprenden los préstamos de acreedores, los que otorgan los proveedores y los créditos bancarios” (Rodríguez, 2007c, p. 42).

Recurso Material. Indica Rodríguez (2007d), “Son todos los bienes físicos necesarios para el buen funcionamiento de la organización. Estos incluyen los edificios, terrenos, maquinas, y equipos (herramientas), también las instalaciones, las materias primas y sobre todo, su proceso de transformación” (p. 42).

Eficiencia. - Puntualiza Daft, R. y Marcic, D. (2016a), “Eficiencia es el uso racional de los recursos (materia prima, dinero, y gente) para producir un resultado deseado” (p. 9). Refieren Koontz, H. Weihrich, H y Mark, C. (2008), “Es alcanzar los fines con el mínimo de los recursos. Los gerentes no pueden saber si son productivos a menos que primero conozcan sus metas y las de la organización” (p. 34).

Eficacia. - Explican Hammer, M. y Champy, J. (1994), “Se refiere a la calidad de un rendimiento: Su influencia sobre el cliente. Un proceso eficaz satisface las necesidades de nuestros clientes” (p. 51). Es el grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados. Así la eficacia implica utilizar los recursos para el logro de objetivos trazados (hacer lo planeado). “Se puede decir eficientemente y no generar desperdicio, pero al no ser eficaz no se están alcanzando los objetivos planeados. Adicionalmente por efectividad se entiende que los objetivos planteados son trascendentes y estos se deben alcanzar” (Gutiérrez, 2010b, p. 60).

Objetivos operativos. - Los objetivos operativos suelen pertenecer a las tareas primarias que una organización debe desarrollar, estos objetivos se refieren al desempeño global, funciones de enlace sobre los límites de la organización, mantenimiento, adaptación y actividades de producción:

Los objetivos operativos designan los fines que se buscan mediante los procedimientos actuales de operación de la organización y explican lo que esta intenta. Los objetivos operativos describen resultados medibles específicos y con frecuencia tiene que ver con el

corto plazo. Si se comparan con las metas oficiales, se pueden decir que son los objetivos reales y expresos.

(Daft & Marcic, 2016b, p. 55)

METODOLOGÍA

La metodología, explica Coronel (2020), estuvo compuesta por las modalidades cualitativa y cuantitativa, tipo de investigación, métodos, técnicas y herramientas. La modalidad cualitativa se la aplicó en el sustento teórico, donde se realizó una recopilación de conceptos de varios autores que sirvieron para el análisis de la revisión documental de fundamentos teóricos relacionados con la gestión administrativa y la productividad en las pequeñas y medianas empresas y la modalidad cuantitativa se la utilizó en el marco metodológico para la correspondiente recopilación de datos e información y análisis para los resultados de la investigación.

El tipo de investigación fue de carácter explicativa, porque como su nombre lo indica se explicaron las causas y efectos que originaron el problema de investigación; bibliográfica porque se consultaron varios textos de autores, internet, artículos, revistas entre otras fuentes y exploratoria, porque se la realizó en el lugar donde ocurrieron los hechos que originaron el problema de estudio.

Los métodos que se aplicaron fueron: Analítico-sintético e histórico lógico, porque en base al estudio se realizaron análisis, síntesis e historicidad del problema de investigación, el método descriptivo, se lo utilizó para la entrevista a la gerente del establecimiento comercial, cuyos resultados obtenidos se realizó el análisis respectivo y el método inductivo y deductivo porque mediante el conocimiento de los hechos y el razonamiento se conocieron los resultados.

La Técnica que se utilizó fue la entrevista dirigida a la propietaria del almacén. Instrumentos: Guía de entrevistas, cuaderno, esferográficos, Lápiz, borrador, preguntas para la entrevista, computadora, tinta, impresora, hojas, entre otros.

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

Los establecimientos económicos del Ecuador se dividen en tres tipos: únicos, matrices, sucursales y auxiliares:

Únicos, se catalogan a los que son independientes y no tienen relación con ningún otro establecimiento. Matrices, es la industria que cuenta con una sola planta, sin locales de distribución. Sucursales, se considera al negocio con dos o más locales o cadena de supermercados. Auxiliares, son los que están destinados a brindar un soporte a un establecimiento sin ejercer actividad productiva como: Bodegas, parqueaderos, centros de acopio, etc. (CIP, 2011).

(Peñañiel, 2015, p. 44)

Tabla 1. Tipos de establecimiento del Ecuador
establecimiento del Ecuador

Figura 1. Tipos de

TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS %

ÚNICO	89%
MATRIZ	2%
SUCURSAL	7%
AUXILIAR	2%
TOTAL	100%

Fuente: Peñañiel (2015). Tomado de la Dirección Técnica del CIP, 2011.

Análisis. Según los tipos de establecimientos económicos del Ecuador: Único, matriz, sucursal, y auxiliar, el mayor porcentaje considerados únicos trabajan de manera empírica y carece de conocimientos técnicos y administrativos.

Como lo menciona Peñafiel (2015), “Según el boletín económico de la Dirección Técnica de la Cámara de Industrias y Producción (2011, p. 2) menciona la clasificación de empresas del censo económico del 2010 consolidado con las cifras del 2009 a continuación:” (p. 43).

Tabla 2. Clasificación de empresas del Ecuador

Tipo De Empresas	Trabajadores	Ventas Anuales
Micro	1 a 9	Hasta \$100.000
Pequeña	10 a 49	Entre \$100.001 a \$1`000.000
Mediana	50 a 199	Entre \$100.001 a \$5`000.000
Grande	200 a más	De \$5`000.001 a más

Fuente: Peñafiel (2015). Adaptado de la Dirección Técnica del CIP, 2011.

Análisis. El aporte principal es dar los conocimientos necesarios del proceso administrativo; planificar, organizar, dirigir y controlar, para que todo comerciante pequeño mediano o grande pueda administrar de manera correcta su negocio. Sin la aplicación del proceso administrativo, la empresa se vería limitada en relación a la competencia ya que cada vez aplican nuevas políticas de ventas, métodos para atraer a los clientes, es decir son más actualizadas y competitivas; planifican, organizan, dirigen y controlan sus negocios para que estos produzcan cada vez más, logrando el desarrollo y la productiva de su organización.

Resultados de la entrevista realizada a la gerente del Almacén La Feria de Muebles D’Abel Villacis; Según Coronel (2020), la propietaria del local trabaja de manera empírica, carece de conocimientos técnicos y administrativo; es decir no planifica, organiza, dirige ni controla de manera correcta su negocio; La falta de un eficiente proceso administrativo en la empresa ha originado que la producción de muebles se vea afectada, las ventas hayan bajado de manera significativa, ocasionando la pérdida de clientes y por ende la poca productividad del almacén.

Del Análisis e interpretación de los resultados se conoció que, la propietaria del Almacén, desde los inicios de su negocio, es la encargada de la parte administrativa, pero no tiene conocimiento de cuáles son las etapas o funciones del proceso administrativo. Según sus respuestas no realiza la función de planificar, porque desde que abre el local se encarga de las ventas y de la buena atención al cliente, no cuenta con una estructura organizacional porque todos los muebles y más productos para el hogar los tiene bien organizados, responde además que administra y controla su negocio tal como le enseñaron sus padres; reconoce de la baja producción de muebles y la poca productividad de la empresa.

Los resultados determinaron que en el almacén La Feria de Muebles D'Abel Villacis no se aplica la gestión administrativa. La propietaria de la empresa no tiene conocimiento de cuáles son las etapas o funciones del proceso administrativo, al no existir una planificación adecuada, no se sabe a ciencia cierta las actividades a desarrollarse en el Almacén. La entidad no cuenta con una estructura organizacional. La dirección y el control de las actividades no se las realiza acorde a las necesidades de la organización. La dueña del local no conoce el estado de situación de la empresa en lo relacionado con la productividad, considera que para mejorar la productividad se debe unir con otras fábricas como alianza estratégica.

CONCLUSIÓN

En el almacén La Feria de Muebles D'Abel Villacis no se planifica, organiza, dirige ni controla de manera correcta; la propietaria del almacén trabaja de manera empírica, carece de conocimiento técnico-administrativo; información o asesoramiento que solamente le puede dar un profesional en la rama de administración de empresas. La falta de un eficiente proceso administrativo en el almacén, ha ocasionado que la producción de muebles se vea afectada, porque ya no hay pedidos por parte de los clientes mayoristas y en relación al consumidor directo han bajado significativamente las ventas, la baja competitividad, pérdida de clientes, inestabilidad económica; por ende, la productividad de la empresa también esté afectada en los últimos años.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amaru, A. (2014) Fundamentos de Administración. Editorial Pretince Hall. México.

Bernal, C. & Sierra, H. (2013). Proceso Administrativo para las Organizaciones del Siglo XXI Editorial Pearson Prentice Hall. México.

Casa, R. & Ganchala, G. (2016). Modelo básico de gestión administrativa para mejorar la productividad de la vidriería “Niza” del cantón Latacunga en el período 2015 – 2016. (Tesis de grado, Universidad Técnica de Cotopaxi). Recuperado de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/3128/1/T-UTC-3992.pdf>.

Cummings, C. & Worley, C. (2007). Desarrollo Organizacional y Cambio 8va Edición, Editorial Thomson.

Chase, J. (2015). Administración de la producción y operaciones. Décima edición. McGraw Hill Interamericana S.A. de C.V. México.

Chiavenato, I. (2009) Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw- Hill. México.

Daft, R. y Marcic, D. (2016). Administración. 9na edición. McGraw Hill. México.

Flores, M. (2012). El Proceso administrativo y su incidencia en el desarrollo organizacional de la Empresa Ambato S.A. de la ciudad de Ambato. (Proyecto de investigación, Universidad Técnica de Ambato). Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2942/1/704%20ING.pdf>.

Gutiérrez, H. (2010). Calidad total y productividad. Tercera edición. Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. México.

Hammer, M. & Champy, J. (1994). Teoría general de la administración. 1era Edición. Grupo Editorial Patria. México.

Herrera, A. (2012). proceso de gestión administrativa y su incidencia en la productividad de la empresa C.D.G Muebles Carvajal del Cantón Pelileo. (Proyecto de investigación. Universidad Técnica de Ambato). Recuperado de <https://repositorio.uta.ec/bitstream/123456789/2103/1/556%20ING.pdf>.

Hitt, M. & Black, S. (2015). *Introducción a la Administración*. Edición quinta. Editorial McGraw Hill. México.

Koontz, H. Wehrich, H. & Mark, C. (2008). *Administration*. 9na edición. McGraw Hill. México.

Luna, A. (2016). *Proceso Administrativo*. Grupo editorial patria. México.

Munch, L. (2012). *Administración Gestión Organizacional, enfoques y Proceso Administrativo*, Edición 2012, Editorial Pearson México.

Peñañiel, G. (2015). *Propuesta de un modelo administrativo para la microempresa familiar de muebles artesanales del taller Don Víctor en la ciudad de Milagro*. (Tesis de maestría. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil). Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/3170/1/t-ucsg-pos-mae-58.pdf>

Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración*. 10ma Edición. México: Pearson.

Rodríguez, A. (2007). *Proceso Administrativo*. Segunda Edición, Editorial Pearson México.