

Abordaje de la gestión organizacional en MIPYMES

Approach to organizational management in MIPYMES

<https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0264>

Lesly Johanna Benítez Pincay^{1*}

<https://orcid.org/0000-0001-6206-1253>

lesly.benitez@formacion.edu.ec

Ennio Jesús Mérida Córdova¹

<https://orcid.org/0000-0001-5091-5522>

ennio.merida@formacion.edu.ec

Yoenia Portilla Castell¹

<https://orcid.org/0000-0003-1409-774X>

yoenia.portilla@formacion.edu.ec

Recibido: 12/05/2024

Aceptado: 15/07/2024

RESUMEN

La gestión organizacional, considerada como uno de los procesos más importantes de la buena administración, define de manera puntual las subsiguientes gestiones que se deben llevar a cabo en toda empresa, independientemente de su dimensión, misión o ramo, para promover el control y la asignación adecuada de recursos financieros, materiales, tecnológicos o humanos, igualmente decisiva para alcanzar altos niveles de excelencia, la preferencia del público y altos niveles de competitividad. En este estudio se establece la forma como las micro, pequeñas y medianas empresas conocidas con las siglas MIPYMES, abordan la gestión organizacional, dependiendo de los factores antes mencionados que las caracterizan, con el propósito de alcanzar sus objetivos de forma efectiva. Para este fin se tomaron como antecedentes diferentes estudios colgados en la red, de los cuales luego de un análisis de su contenido se hizo una selección para construir un informe acerca del abordaje de la gestión organizacional en MIPYMES.

Palabras claves: Organización empresarial; MIPYMES; Administración

1. Instituto Tecnológico Universitario de Formación (UF)- Ecuador

* Autor de correspondencia: lesly.benitez@formacion.edu.ec

ABSTRACT

Organizational management, considered one of the most important processes of good administration, defines in a timely manner the subsequent actions that must be carried out in every company, regardless of its size, mission or branch, to promote control and allocation. Adequate financial, material, technological or human resources, equally decisive to achieve high levels of excellence, public preference and high levels of competitiveness. This study establishes the way in which micro, small and medium-sized companies known by the acronym MIPYMES approach organizational management, depending on the aforementioned factors that characterize them, with the purpose of achieving their objectives effectively. For this purpose, different studies posted on the network were taken as background, from which after an analysis of their content a selection was made to build a report on the approach to organizational management in MIPYMES.

Keywords: Business organization; MIPYMES; Administration

INTRODUCCIÓN

La gestión organizacional consiste en un conjunto de actividades que conforman un proceso que se lleva a cabo en todas las organizaciones con el fin de llevar un control y correcta asignación de todos los recursos con los que cuenta una empresa, con el fin de crear y mantener una constante y creciente productividad, fidelidad de sus clientes, estar a la altura de los niveles de competitividad y conservar el mayor tiempo posible una preferencia en el mercado. Tal como lo expresan Galinelli y Migliore (citados en Ropa-Carrión & Alama-Flores, 2022), la gestión se refiere a:

El conjunto de actividades (...) en pos de la mejora y el fortalecimiento organizacional a partir de técnicas y herramientas vinculadas al análisis y diseño organizacional, la planificación, los recursos humanos, los sistemas de gestión de la calidad, el presupuesto entre otros aspectos. A su vez, se incorpora el componente estratégico, al tener en cuenta los efectos que el entorno puede provocar sobre la propia administración. (p. 84).

Si se toma en cuenta la forma como las MIPYMES (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) desarrollan la gestión empresarial, se puede observar que estas la enfocan en concordancia a su estructura, al modelo administrativo adoptado, al número de recursos humanos, entre otras características, lo que se considera importante para el éxito de su gestión y el aprovechamiento de sus recursos. En el mismo orden de ideas, entre las funciones que comprende la gestión organizativa, la cual coinciden con los procesos administrativos exigidos para el buen funcionamiento de una empresa, se pueden nombrar entre los más importantes: planificación, organización, dirección, control, gestión de recursos humanos, gestión del tiempo y motivación.

Ante lo cual Pincay (citado en Torres-Baque & Pibaque –Pionce, 2024) establece que para una óptima gestión deben existir etapas en las cuales se

denotan las diferentes funciones tales como: a) Planeación, en la cual se plantean las metas y la forma como cristalizarlas. b) Organización, en la cual se diseñan las estrategias de acuerdo a los recursos que se poseen y a la planeación. c) Dirección, ejecución de las estrategias planificadas bajo una orientación efectiva y por último d) Control, donde se miden los resultados y se corrigen las fallas para que la gestión sea efectiva y exitosa.

A modo de comparación y dando curso al presente estudio, se establece la forma en la que las MIPYMES abordan la gestión organizacional, detallando cada uno de los aspectos presentes en este tipo de organización, que coinciden o discrepan de los preceptos ya conocidos por los expertos en el ámbito administrativo. Según lo descrito, Peralta (2024) expresa que:

Las estructuras organizacionales son herramientas comunes, con las que muchos dueños de pequeñas y medianas empresas comienzan estructurando su negocio. (...). Si una empresa comienza atendiendo únicamente a la ciudad local donde se encuentra ubicada la empresa, pero finalmente atiende a la región, es posible comenzar con una estructura y cambiar a otra para adaptarse mejor a las necesidades de su empresa y sus clientes. Generalmente, las pymes tienden a utilizar una de las tres opciones principales de estructura organizativa: funcional, divisional o matricial. (p.1)

Es importante tener claro que las MIPYMES están clasificadas de acuerdo a diferentes estándares, de allí que se puedan organizar según sus características, según el número de empleados que posee, según su contexto, según su actividad, entre otras, y de acuerdo a esas especificaciones se definirá la forma en que abordan su gestión organizativa, ajustándose de esa forma a los diferentes Modelos de gestión cónsonos al tamaño y funciones de las empresas.

Finalmente, una vez analizada toda la información recopilada en referencia al tema de estudio, se llegaron a diferentes conclusiones expresadas como colofón del artículo y en la cual se puede visualizar todas las similitudes y diferencias que existen entre las organizaciones comúnmente conocidas y las organizaciones emergentes como es el caso de las MIPYMES, qué es lo que las hace diferentes y cuál es la forma de abordar la gestión organizacional para ajustarla a sus características y a sus exigencias propias.

DESARROLLO

En estudios recientes, se ha podido observar la importancia que suele darse a la supervisión constante y detallada por parte de los gerentes con el propósito de llevar un control efectivo a los procesos de la empresa y garantizar de esa forma la consecución de sus objetivos y el éxito de su conducción. Dentro de esos procesos, existe fundamentalmente la gestión organizacional, responsable de definir los subsecuentes procesos y promover la asignación adecuada de recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos, decisiva para alcanzar entre otros beneficios, altos niveles de excelencia, preferencia del público y competitividad. En este sentido se expone lo referido por Rodríguez-Rivera *et al* (2023), quienes

argumentan que: “Desde esta perspectiva, cobra especial relevancia la capacidad de gestionar los recursos de la organización, por lo que, las finanzas, se han ido direccionando hacia un enfoque estratégico” (p.412).

En este mismo orden de ideas, Rodríguez-Rivera *et al* (2023) consideran igualmente a la gestión organizacional como:

Un aspecto de gran importancia para el funcionamiento y, por ende, para la supervivencia de las empresas; su aplicación requiere de capital humano capacitado y con experiencia en materia financiera en áreas de interés gerencial, en armonía con los procesos concernientes a la empresa. De esta manera, se desarrolla una creciente importancia entre el proceso de gestión empresarial y las estrategias financieras que las empresas llevan a cabo para mantenerse en el mercado (p.413)

Por otra parte, López-Solís *et al* (2019), definen a la gestión organizacional con una conceptualización diferente, en la cual integran los modelos teóricos aportados por expertos, en atención a los cuales estos establecen que:

Está determinada por los modos o formas en las cuales se componen las mismas, y responde, al modelo teórico en el cual se fundamenta. El avance de los modelos ha dado lugar al pensamiento administrativo actual, así como al cuerpo teórico denominado Teoría de la Organización; cada visión teórica ha hecho contribuciones múltiples al conocimiento de la organización y su administración, pero lejos de sustituir a los primeras se han integrado y entrelazado a lo largo de la historia gerencial (p.66)

De lo anterior se puede claramente deducir que la gestión organizacional se enmarca en una u otra teoría en consonancia con aspectos tales como estructura, modelo base, funciones y características, destacando la integración de los elementos más relevantes de cada teoría para ir evolucionando a través de los años.

En relación a lo antes expuesto, es necesario traer a colación el concepto que se tiene de las empresas MIPYME, las cuales según Zambrano-Farías *et al* (2023), “en función de su tamaño, una mipyme es una compañía que se encuentra dentro del grupo de micros, pequeñas y medianas empresas que tienen ingresos menores a USD5 millones y posee una nómina de 1 a 199 empleados” (p.1025), lo que lleva a deducir que las MIPYMES deben adoptar un gestión organizacional de acuerdo la dimensión de su estructura, ya que al poseer un mayor número de empleados, un manejo de un considerable capital y una infraestructura de importancia, es de vital importancia que este proceso se cumpla, al igual que el resto de los procesos que se llevan a cabo en toda organización.

En el mismo orden de ideas, el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, COPCI (citado en Dugllay-Tenecela, 2023), coincide con lo señalado por los autores ya mencionados indicando que:

La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales (p.1065).

Lo anterior afianza lo mencionado en otros párrafos, catalogando a las MIPYMES como organizaciones cuya estructura demanda una gestión acorde a sus propias características. En este sentido y tomando en cuenta los principios fundamentales de administración planteados por Chiavenato (citado en López-Solís *et al*, 2019) aclaran a su vez que las funciones de la gestión empresarial comprenden: “técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables, y administrativas. Estas últimas contemplan a su vez la planeación, organización, dirección, coordinación y control” (p.68).

Desglosando cada una de las funciones que se encuentran inmersas en el proceso de gestión organizacional, es importante resumir cada una de ellas según especificaciones de expertos en administración. Ante lo cual se cita a Parrales-Poveda *et al* (2024) quienes conciben que:

Dentro de toda organización, la planificación estratégica se erige como un pilar fundamental, dado que constituye el proceso mediante el cual se definen los objetivos que orientan el rumbo de la empresa. (...) En ese sentido, el objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo tanto en el ámbito público como privado (p.146)

En esta línea de ideas, las MIPYMES abordan la Planificación como un proceso interno y previo a otras actividades inherentes a la gestión organizacional de una manera convencional, en el sentido de que: “consideran la planificación como una visión a largo plazo que facilita la toma de decisiones y contribuye al crecimiento sostenible” (Veloz-Vasco *et al*, 2024, p.145). Asimismo, este proceso resalta en este tipo de empresas su capacidad de resiliencia, ya que le otorga la capacidad de pronosticar riesgos en base a sus propias experiencias y atenuar mediante acciones y estrategias; los riesgos financieros, desafíos y adversidades que se les presenten. (Veloz-Vasco *et al*, 2024).

Por otra parte, la Organización, cuya conceptualización lleva a comprender que se trata de una parte imprescindible de la buena gerencia operacionalizada a través de eficientes modelos, es considerada como la combinación de recursos financieros, económicos y humanos, enfocados al logro de objetivos comunes y cuya finalidad es la productividad y la competitividad a través de la prestación de servicio o producción de bienes.

Estas funciones específicas se realizan en un contexto determinado, bajo regulaciones acorde a sus características y tomando en cuenta su relación con elementos externos que orientan sus estrategias y decisiones. (Plata, Freire y González, citados en Delgado-Saeteros, 2023).

Con base en lo antes expuesto, las MIPYMES utilizan las estructuras organizacionales como una herramienta que, si bien consideran el punto de partida

de la empresa, también les ayuda a ir expandiéndose a medida que surgen cambios de tipo estructural y financiero. Es por ello que van de lo micro a lo macro, en el sentido de que aun cuando comienzan con una sola persona que ejecuta todas las funciones y toma las decisiones, estas acciones se van delegando a otras personas de acuerdo a las necesidades de la empresa y de sus clientes. De lo anterior se infiere entonces que las MIPYMES integran los principales tipos de estructuras organizativas hasta lograr un afianzamiento en sus actividades y operaciones comerciales. (Peralta, F., 2024).

En el marco de las funciones administrativas esenciales para el efectivo desempeño de una organización, además de la planificación y la organización, se puede contar igualmente con la dirección, ya que esta actividad constituye una habilidad de organización, control y canalización de los distintos recursos que interactúan en la empresa. Así como lo expresa Mora (citado en Rodríguez-Rivera *et al*, 2023). “la dirección se encarga de ejercer el liderazgo a través de una comunicación, supervisión y motivación adecuada, con lo cual se toman decisiones eficientes y eficaces que permitan alcanzar efectivamente los objetivos planeados por la organización” (p.415).

Según Saltos-Buri *et al* (2022), las etapas que comprenden el proceso administrativo conocidas como la planificación, la organización, la dirección y el control, inciden en las MIPYMES para un óptimo desarrollo de sus actividades organizacionales y por ende alcanzar un buen crecimiento empresarial. Específicamente en referencia al control, Merma-Puertas (2023) sostiene que:

el control interno es uno de los factores primordiales de cualquier organización ya sea en lo privado o público, que quiera dar fe a la corrección de errores o detectar fraudes, ya que existe una amplia gama de estudios que apoyan éstas teorías, la inobservancia de los controles hacen que los fondos que se administran no se manejen de forma adecuada en las instituciones públicas (por ejemplo), teniendo como consecuencia la ejecución de presupuesto y esto hace que no se atiendan con mucha facilidad a la población (p.2)

En el caso concreto de las MIPYME, el control también cumple una labor de suma importancia, ya que por ser estas organizaciones en su mayoría empresas que cuenta con pocos recursos, sean humanos, financieros o económicos, es imprescindible un control de estos recursos para evitar un quiebre inminente a causa de alguna falla. Ante esta observación, en un estudio realizado por Olufisayo *et al* (citados en Merma-Puertas, 2023) declaran que:

Los resultados muestran una relación positiva significativa entre el control interno y todos los indicadores de desempeño organizacional (crecimiento del negocio, supervivencia y eficiencia operativa), también este estudio nos demuestra que dicho sistema es necesario y debe de establecerse en las PYMES para aumentar la productividad, el crecimiento empresarial y desempeño organizacional. Dicho estudio recomienda que las pymes utilicen

sistemas de control interno para promover crecimiento, sostenibilidad. Eficiencia operativa (p.7)

Cabe considerar igualmente, que entre los recursos de relevancia que están presentes en toda organización, se encuentra el talento humano, el cual es el engranaje que pone en marcha al motor, ya que, sin un personal altamente capacitado, ninguna empresa puede funcionar de manera satisfactoria ni mucho menos efectiva. Al respecto Chiavenato (citado en González-Cao, 2023) señala:

Las organizaciones modernas deben administrar con las personas, no considerándolas un sujeto pasivo del proceso productivo, al igual que otros recursos que administra la institución, sino como “partes interesadas”, verdaderos sujetos activos de la transformación organizacional que toman decisiones, emprenden acciones, crean innovaciones y agregan valor (p.8)

Es en este sentido que se debe tomar en cuenta la motivación como estrategia fundamental para el tratamiento del recurso humano, ya que el valor diferencial del recurso humano de una u otra organización, radica en su formación técnica y profesional, aunada al nivel de confort y el sentido de pertenencia de cada trabajador (WEGMAN, citado en González-Cao, 2023).

Para Salvay-Gallegos (2023), el talento humano es “el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y potencialidades de los colaboradores, que les permiten desempeñar sus funciones de manera eficiente y eficaz” (p.1), aclarando que al referirse a los colaboradores, se hace alusión a todas y cada una de las personas que desempeñan una u otra actividad en una organización, desde la persona que dirige, administra o gerencia, hasta el personal de servicio, todos enfocados en el funcionamiento de la compañía de forma eficiente.

Al respecto, Silva *et al* (citados en Salvay-Gallegos, 2023), en consonancia con lo antes expuesto acerca del aprovechamiento del talento humano en la gestión organizacional de las MIPYMES, comentan que:

El objetivo principal del enfoque basado en las competencias de los empleados consiste en determinar y evaluar las capacidades necesarias para lograr mejores resultados en las MiPymes. Además, pretende establecer un entorno adecuado para el desarrollo de las personas que permita reforzar el nivel productivo por medio de su participación y orientación, identificando de esta forma los requisitos que deben poseer los empleados para lograr una buena orientación entre ellos mismos con respecto a la empresa (p.9).

En otro orden de ideas, pero manteniendo como idea principal todo lo relativo a la gestión organizacional, es también relevante mencionar que existen diferentes Modelos de gestión seguidos por las empresas según distintos puntos de enfoque, para canalizar a las organizaciones y enmarcarlas en un determinado patrón.

En ese sentido se puede mencionar en primer lugar al Modelo de Gestión por Resultados, el cual se basa en las metas y los objetivos de la organización.

Seguidamente está la Gestión Democrática, en la cual los empleados participan en la definición de las estrategias y en la toma de decisiones. Igualmente existe la Gestión Basada en Procesos, caracterizada por centrarse en la mejora constante de los procesos organizacionales y por último, la Gestión Centralizada en la cual todas las decisiones se centran en el líder.

Por su parte Ropa-Carrión & Alama-Flores (2022) añaden que: “Los distintos modelos de gestión cuentan también con un conjunto de técnicas, procedimientos, normas y herramientas que permiten orientar las prácticas o los procesos de gestión, dependiendo de contextos ambientales y situaciones específicas de las organizaciones” (p.89).

De lo antes señalado se puede inferir entonces que las MIPYMES se ajustan a los modelos de gestión de acuerdo a las técnicas, normas, procedimientos, entre otros elementos determinantes, acordes a su realidad.

Siendo así que las Microempresas, por ser organizaciones con un número reducido de empleados, se ajustan al modelo de Gestión Centralizada, donde todas las decisiones se centran en el gerente, quien es a su vez es el mayor contribuyente de insumos y por ende el más interesado en obtener ganancias del negocio. En este contexto y dando razón a lo ya indicado, Encalada-Narváez & Orbe-Guaraca (2022) opinan que:

Siempre en el actuar de los procesos administrativos estarán implícitas la toma de decisiones como un hábito el cual requiere de información, de tal modo la gestión administrativa proporciona al gerente, líder o a cualquier persona datos significativos con la objetividad de mejorar continuamente de forma paralela al bienestar (p.2106).

Igualmente, siguiendo el esquema de los Modelos organizacionales adaptados por las MIPYMES, es importante señalar que otro de los patrones seguidos por las Medianas Empresas en la cual los empleados participan en la definición de las estrategias y en la toma de decisiones es el llamado Modelo de Gestión Democrática, cuyo principal beneficio radica en la motivación de los empleados, reforzados por las satisfacciones obtenidas, lo que induce a los miembros de un equipo de trabajo a establecer metas en conjunto, solucionar problemas e implementar cambios.

Tal como lo expresa Ropa-Carrión & Alama-Flores (*ob cit*): “Las organizaciones se focalizan en buscar la correspondencia entre las estrategias con la visión y misión de las organizaciones que se desarrollan democrática y participativamente” (p.96).

CONCLUSIÓN

La Gestión Organizacional se enmarca en distintas teorías en consonancia con aspectos relevantes tales como estructura, modelo base, funciones y características, etc., destacando la integración de estos aspectos más relevantes de cada teoría para ir evolucionando a través de los años. En atención a esto, las MIPYMES deben adoptar una gestión organizacional de acuerdo la dimensión de

su estructura, ya que, al poseer un mayor número de empleados, un manejo de un considerable capital y una considerable infraestructura, es de vital importancia que este proceso se cumpla, al igual que el resto de los procesos que se llevan a cabo en toda organización.

En esta misma línea de ideas, las MIPYMES abordan la Planificación como un proceso interno y previo a otras actividades inherentes a la gestión organizacional de una manera convencional, considerando la planificación como una visión a largo plazo que facilita la toma de decisiones y favorece la evolución de la empresa.

Asimismo, las MIPYMES utilizan las estructuras organizacionales de lo micro a lo macro, como una herramienta que, si bien consideran el punto de partida de la empresa, también les ayuda a ir expandiéndose a medida que surgen cambios de tipo estructural y financiero.

En el caso concreto de las MIPYME, el control también cumple una labor de suma importancia, ya que por ser estas organizaciones en su mayoría empresas que cuenta con pocos recursos, sean humanos, financieros o económicos, es imprescindible un control de estos medios para evitar un quiebre inminente a causa de alguna falla.

En lo concerniente al aprovechamiento del talento humano en la gestión organizacional de las MIPYMES, es necesario destacar las capacidades de los empleados para lograr óptimos resultados, ya que, alcanzando un entorno adecuado, es más fácil reforzar la producción mediante la participación del recurso humano de acuerdo a una buena orientación y beneficio de dichas facultades.

Finalmente es importante dar a conocer que las MIPYMES siguen un determinado Modelo de Gestión Organizacional siguiendo diferentes aspectos que permiten a la gerencia enfocar sus estrategias en base a esas determinadas características.

REFERENCIAS

- Delgado-Saeteros, Z., Valenzuela-Velasco, C.A. & Portilla-Castell, Y. (2023). Estructura Organizacional de una empresa de producción gráfica. PROHOMINUM. Revista de Ciencias Sociales y Humanas; 5(4): 73-83 [E-ISSN: 2665 0169]. Recuperado de: <https://acveniprosh.com/revistas/index.php/prohominum/article/view/658>
- Dugllay-Tenecela, W.E. & Torres-Palacios, M.M. (2023). Análisis del impacto de la auditoría tributaria en las MIPYMES de Cuenca, Ecuador: perspectivas y desafíos. MQR Investigar; 7(3): 1057-1080. [ISSN: 2588-0659]. Recuperado de: <https://www.investigarmqr.com/ojs/index.php/mqr/article/view/499>
- Encalada-Narváez, R.D. & Orbe-Guaraca, M.P. (2022). Modelo de gestión administrativa para una microempresa. CIENCIAMATRIA Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología; VIII (3): 2101-2111 [ISSN-L: 2542-3029; ISSN: 2610-802X]. Recuperado de: <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/946/1582>
- González-Cao, R.L. (2023). Organizar la función de gestión de personas y capital Humano. Centro de Estudios en Administración Tributaria. [Trabajo de

- Investigación, Universidad de Buenos Aires]. Recuperado de: <https://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2023/05/Organizar-la-funcion-de-gestion-de-personas-y-capital-humano-en-una-AATT.pdf>
- López-Solís, OP, Lara-Haro, DM, Villacís-Uvidia, JF & Pérez-Briceño, JC. (2019). Administración y Gestión Empresarial. (1ra ed.). [Libro en línea]. Ecuador: CASEDELPO CIA. LTDA. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/336509786_ADMINISTRACION_Y_GESTION_EMPRESARIAL
- Merma-Puertas, V.P. (2023). Control interno y la gestión administrativa de una municipalidad distrital del Cusco, 2022. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Recuperado de: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/120656/Merma_PVP-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Parrales-Poveda-M., Arteaga-Velepucha, G.S., Villón-Yagual, A.A. & Fienco-Parrales, J.V. (2024). Modelos clásicos en el desarrollo de la planificación estratégica. Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria de Ciencias Contables, Auditoría y Tributación: CORPORATUM 360; 7(13): 145-163. [ISSN: 2737-6443]. Recuperado de: <https://publicacionescd.uleam.edu.ec/index.php/corporatum-360/article/view/782>
- Peralta, F. (Mar 27, 2024). Estructuras organizacionales más usadas por pymes. [Blog en línea]. Recuperado de: <https://driv.in/blog/estructuras-organizacionales-mas-usadas-por-pymes>
- Rodríguez-Rivera, Y., Manjarres-Argote, A. & López-Juvinao, D. (2023). Gestión empresarial y estrategias financieras en una compañía de suministros y construcciones. Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales; 25 (2): 411-425 [ISSN 1317-0570 / ISSN (e) 2343-5763]. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8942845.pdf>
- Ropa-Carrión, B. & Alama-Flores, M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. Revista Científica de la UCSA; 9(1): 81-103 Recuperado de: http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2409-87522022000100081
- Saltos-Buri, V.R., Lucas-Chele, F.A., Fienco Bacusoy, B.A. & Castro-Zorrilla, G.Y. (2022). Proceso administrativo: un estudio al crecimiento empresarial de las MIPYMES operadoras turísticas, cantón Puerto López. RECIMUNDO; 6(3): 344-354 [ISSN: 2588-073X]. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8565863.pdf>
- Salvay-Gallegos, T.D. & Chamba-Rodas, G.E. (2023). La incidencia del talento humano en el rendimiento laboral de las Mipymes. [Tesis, Universidad Técnica de Machalas]. Recuperado de: <https://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/22045>
- Torres-Baque, J. & Pibaque -Pionce, M., (2024). Gestión organizacional y el fortalecimiento Institucional. 593 Digital Publisher CEIT; 9(2):183-193. [ISSN

- 2588-0705]. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9398918>
- Veloz-Vasco, J.R., Valle-Bombón, J.S. & Jiménez-Zavala, J.D. (2024). La planificación financiera en las Pymes de la ciudad de Ambato. Revista Científica y Académica; 4(1): 134-148. Recuperado de:
<https://estudiosyperspectivas.org/index.php/EstudiosyPerspectivas/article/view/88>
- Zambrano-Farías, F., Rivera-Naranjo, C.I., & Sánchez-Pacheco, M.E. (2023). Rentabilidad de las MIPYMES del sector inmobiliario en Ecuador. Revista Venezolana De Gerencia; 28(103): 1021-1036. [ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423]. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9000830>