

Tipo de artículo: Artículo original

Gestión organizacional para el cumplimiento de objetivos en la empresa Portocomercio EP Portoviejo - Ecuador

Organizational management for the fulfillment of objectives in the company Portocomercio EP Portoviejo - Ecuador

Narciso Roberto Yoza Rodríguez ^{1*} , <https://orcid.org/0000-0002-2894-2302>

Francisco Robinson Pincay Salazar² , <https://orcid.org/0000-0002-2482-1634>

¹ Facultad de Ciencias Económicas Carrera de Contabilidad y Auditoría. Universidad Estatal del Sur de Manabí “UNESUM” Ecuador. Correo: narciso.yoza@unesum.edu.ec

² Facultad de Ciencias Económicas Carrera de Contabilidad y Auditoría. Universidad Estatal del Sur de Manabí “UNESUM” Ecuador. Correo: pincay-francisco9685@unesum.edu.ec

* Autor para correspondencia: narciso.yoza@unesum.edu.ec

Resumen

La presente investigación se fundamenta con el tema: La gestión organizacional al cumplimiento de los objetivos institucionales de la empresa PORTOCOMERCIO EP, que tiene el objetivo de analizar como la gestión organizacional influye en el cumplimiento de los objetivos de la empresa PORTOCOMERCIO EP y desarrollar una comunicación científica de la relación de dichos procesos y cómo influyen para lograr una efectiva organización, tomando en cuenta factores e indicadores en el proceso, tales como la comunicación interna, la planificación, entre otros que ayuden a mejorar el desarrollo organizacional y verificar si están normados con la ley que lo regulariza. La metodología empleada en la investigación es la siguiente: El tipo de investigación es de campo, descriptiva, documental y bibliográfica; los métodos de investigación son el analítico, inductivo y deductivo; las técnicas ejecutadas son la observación, la encuesta y las entrevistas; la población que se utilizó en la investigación fue a los trabajadores de la empresa, pero, debido al direccionamiento de la investigación y propuesta se toma como muestra a setenta personas. Como resultado final se obtiene como la gestión organizacional influye al cumplimiento de los objetivos institucionales que servirá como herramienta de mejora para la Empresa PORTOCOMERCIO EP.

Palabras clave: Gestión organizacional, cumplimiento de objetivos, eficiencia, eficacia, mejora continua.

Abstract

The present investigation is based on the theme of organizational management to fulfill the institutional objectives of the company PORTOCOMERCIO EP, which aims to analyze how organizational management influences the fulfillment of the objectives of the company PORTOCOMERCIO EP and analyze whether these processes influence to develop an effective organization, taking into account factors and indicators in the process, such as internal communication, planning, among others that help improve organizational development and verify if they are regulated by the law that regularizes it. The methodology used in the research is as follows: the type of research is field, descriptive, documentary and bibliographic; the research methods are analytical, inductive and deductive; the executed techniques are the observation, the survey and the interviews; the population that was used in the investigation was the workers of the company, but, due to the direction of the investigation and proposal, seventy people are taken as a sample. As a final result, it is obtained how organizational management influences the fulfillment of institutional objectives that will serve as an improvement tool for the Company PORTOCOMERCIO EP.

Keywords: compliance, efficiency, effectiveness, organizational management, tool and objective.

Recibido: 20/07/2022

Aceptado: 10/09/2022

En línea: 28/11/2022

Introducción

El comercio a nivel mundial es un pilar fundamental para el fortalecimiento de la economía de un país, colaborando con el aspecto económico o social, logrando que mediante esta fuente, el ser humano pueda sustentar sus necesidades diarias. En el actual panorama los centros comerciales donde se efectúan las transacciones de compra y ventas a la ciudadanía tienen una gran importancia porque además de cubrir las necesidades de los clientes se está fomentando el empleo y desarrollando la economía a nivel nacional.

La gestión organizacional radica su importancia en que dirige los esfuerzos del grupo hacia la consecución de objetivos predeterminados, mediante el uso eficiente de los factores de producción, así como la organización e integración eficaz de los recursos de la organización ya que proporciona la máxima utilización de los recursos escasos mediante la selección de su mejor uso alternativo posible en la industria de entre varios usos, utilizando todos los recursos físicos y humanos de forma productiva. Esto conduce a la eficacia en la gestión (Henríquez et al., 2022).

La gestión organizacional planifica todas las acciones que contribuyen al pleno funcionamiento de un sistema, lo que resulta en la realización de tareas, objetivos y metas. No es más que la gestión de una empresa, el propósito de este tipo de concepto de gestión es liderar de manera efectiva a las personas y los procesos, promover mejoras, crear un entorno colaborativo y motivado, propicio para el autodesarrollo y, en consecuencia, lograr resultados. Visto como un modelo de trabajo, este tipo de organización se guía por una política de valores de la propia institución, que influye en todas las etapas de los procesos en las diferentes áreas.

Para analizar esta problemática es necesario mencionar sus causas; una de ellas es que la empresa no cuenta con una gestión organizacional definida, por otro lado los suscriptores no puedan expresar sus reclamos ya que la empresa cuenta con varios procesos para que los reclamos lleguen a las autoridades competentes, de igual forma los funcionarios no poseen una guía laboral básica, entendible para realizar sus funciones como lo son los manuales de funciones y los perfiles de cada cargo, lo cual le dificulta al gerente realizar un buen proceso de selección de personal.

La finalidad de este trabajo de investigación es determinar la gestión organizacional para el cumplimiento de los objetivos institucionales de la empresa PORTOCOMERCIO EP del Cantón Portoviejo, mediante las encuestas, la entrevista y la planeación estratégica para extraer las falencias y elaborar una serie de estrategias que como resultado permitan la elaboración del diseño organizacional.

Actualmente, en diversas organizaciones y empresas ya sean públicas o privadas, se nota la deficiencia de la gestión gerencial, lo que afecta el cumplimiento de sus principales objetivos e incluso pueden llegar a fracasar. En el Cantón Portoviejo de la provincia de Manabí la gestión organizacional no ha tenido el interés que merece, ya que el personal debe llevar a cabo todo el procedimiento desde el planteamiento, la organización, la dirección y el control, para poder cumplir estos procesos es importante utilizar todos los recursos que presente la empresa, utilizando técnicas de administración que permita mejorar el desempeño en el trabajo.

Por lo que la gestión organizacional es una planificación de la estructura que asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan anual de la compañía. Cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa (Hill, 2020).

Las empresas deben contar con una estructura organizacional como herramienta de gestión o estrategia, que permita conseguir los objetivos organizacionales de manera ordenada y coordinada por medio de un recurso humano idóneo y comprometido. Además, el recurso humano debe estar correctamente organizado con sus tareas y funciones para que su acción sea efectiva en apoyo al cumplimiento del objetivo general.

Actualmente la empresa objeto de estudio no cuenta con Instrumentos de gestión como presupuestos, manuales de organización, plan estratégico, entre otros, conllevando esto a que desarrolle sus operaciones de forma desordenada, sin un buen control tanto de sus ingresos y gastos, sin una estructura organizacional que les permita obtener un buen desempeño administrativo, económico y laboral.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación plantea como propuesta el lineamiento estratégico de la gestión organizacional para fortalecer el cumplimiento de los objetivos y/o metas, como un documento científico de análisis, de manera que conlleve a mejorar la gestión organizacional de la empresa PORTOCOMERCIO EP, y la información sea de referencia para futuras investigaciones enmarcadas en este ámbito.

Formulación del problema: ¿Cuál es la incidencia de la gestión organizacional al cumplimiento de los objetivos institucionales de la empresa PORTOCOMERCIO EP del Cantón Portoviejo?

A partir del cual se deriva el objetivo general: Analizar cómo la gestión organizacional influye en el cumplimiento de los objetivos de la empresa PORTOCOMERCIO EP del Cantón Portoviejo.

Materiales y métodos

Dentro de esta sección se explica la metodología empleada para llevar a cabo la presente investigación, aplicándose varios métodos como es analítico, deductivo e inductivo permitiendo la comprensión de los hechos y las características fundamentales para el objeto de estudio.

Métodos

Método analítico: Dentro de este método se analizó cada uno de los datos recopilados de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, este análisis implicó la discusión de los resultados constatados con otra investigación relacionada al objeto de estudio.

Método deductivo: Este método permite investigar de manera particular cada una de las informaciones a recopilar dentro de la empresa PORTOCOMERCIO EP.

Método inductivo: Permitirá tener una perspectiva de forma general dentro de la investigación planteada es decir de lo particular a lo general.

Técnicas utilizadas

Dentro de las técnicas utilizadas para la recolección de datos se aplicaron fuentes de información primaria como la técnica de observación y la entrevista.

La observación: Se aplicó la ficha de observación para realizar el análisis documental referente a la gestión gerencial de planificación financiera de la empresa PORTOCOMERCIO EP.

La entrevista: Se levantó una entrevista sobre la gestión gerencial al proceso de planificación financiera.

La encuesta: Se levantó una encuesta a los trabajadores de la empresa PORTOCOMERCIO EP, para conocer su funcionamiento dentro de la institución y como desarrollan el proceso de gestión gerencial y planificación financiera, siendo un instrumento de gran utilidad en la investigación cuantitativa recabando datos precisos.

La población corresponde al personal que labora en la empresa PORTOCOMERCIO EP ubicada en la ciudad de Portoviejo, durante el período del año 2022, a través de información proporcionada por el departamento de talento humano de PORTOCOMERCIO EP se detalla que laboran 91 personas actualmente en la institución.

Se realizó una entrevista a cuatro jefes departamentales quienes son; el Gerente General, jefe de planificación y control, jefe del departamento administrativo - financiero y director operativo y comercial

Así mismo se realizó una encuesta a los 87 trabajadores que laboran en PORTOCOMERCIO EP por ser una muestra menor a 100 personas.

Gestión Organizacional

La Gestión Organizacional es una valiosa herramienta en las empresas pues permite incorporar diferentes factores y hacerlos interactuar entre ellos para transformarlos en bienes y servicios que sean productivos para la sociedad. Por consecuencia, esta herramienta impacta los procesos gerenciales y la rentabilidad de las empresas. Dicho impacto crea escenarios en los que se analizan ventajas y desventajas de los factores internos y externos de las compañías y los posiciona en un lugar fundamental para la base de toma de decisiones y consecución de objetivos (Ortíz Rojas & Pérez Uribe, 2010).

Esta influencia crea escenarios con ventajas y desventajas. Factores internos y externos de la empresa y posicionarlos adecuadamente de acuerdo a su categoría es la base para la toma de decisiones y el logro de objetivos.

Modelo de Desarrollo Organizacional

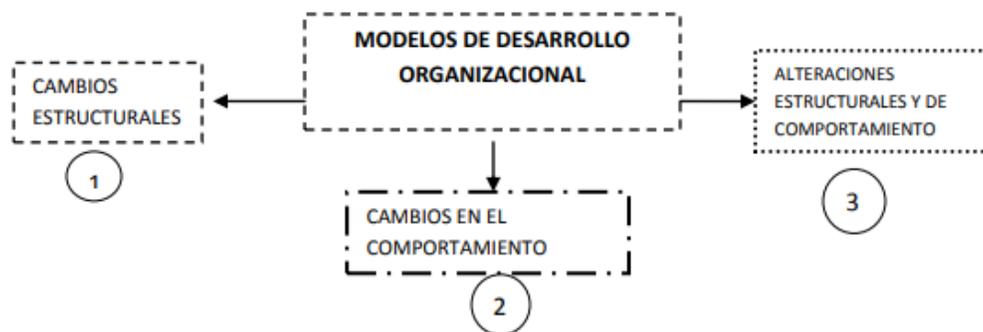


Figura 1. Desarrollo Organizacional.
Fuente: (Cristiani, 2012)

Los cambios son constantes y se debe tomar en cuenta el ambiente interno y externo para realizarlos. Los cambios son inicialmente generados por la alta gerencia de la organización y varían de acuerdo con la situación, el ambiente de trabajo, así como con la estructura y la tecnología que utilice la organización.

Se pueden encontrar cambios orientados hacia objetivos como:

- Cambios en los procedimientos de trabajo.
- Cambios en los productos.
- Cambios en la organización.
- Cambios en el ambiente de trabajo.

El origen del desarrollo organizacional menciona que los cambios tienen y deben ser voluntarios, y con la participación activa de los integrantes para propiciar el cambio deseado (Cristiani, 2012), (Díaz Barrios, 2005), (Delcore, 2004).

Modelo de cambio organizacional y de gestión del cambio organizacional

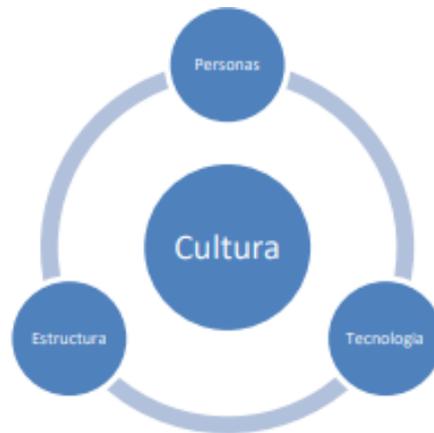


Figura 2. Factores del cambio organizacional.

Fuente: (Ruiz Mercader et al., 1999).

Gestión del cambio organizacional

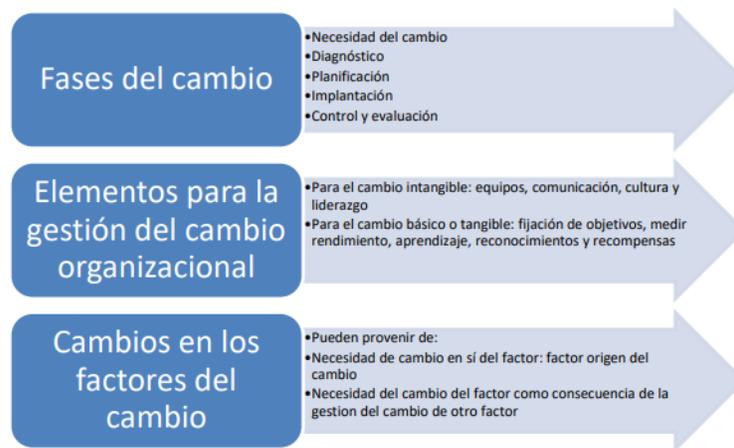


Figura 3. Gestión del cambio organizacional

Fuente: (Ruiz Mercader et al., 1999)

Modelos de Gestión Organizacional

Modelo del desarrollo a escala humana

La propuesta del desarrollo a escala humana que ha establecido Max-Neef tiene como actores básicos a las personas. De esta surgen tres fundamentos:

- La satisfacción de las necesidades humanas.
- La generación de niveles crecientes de auto dependencia. Esto se refiere a economías locales y regionales.
- La articulación orgánica entre seres humanos, naturaleza y tecnología. El hábito es usar indicadores con los que se suele pensar que el progreso en el que se crece más, es mejor que en el que se crece menos.

Ocurre que esos indicadores nos dicen muy poco o casi nada. No nos cuenta la historia que hay detrás (historias como la explotación laboral o la injusta distribución de la riqueza) (Salamanca et al., 2014), (ASENCIO Cristóbal et al., 2019).

Necesidades humanas fundamentales

Se piensa que son imperecederas, que cambian simultáneamente en cada cultura, cada época y para cada persona. Si es así, es imposible trabajar científicamente con esto porque cada caso sería distinto y no podríamos generalizar.

El planteamiento es que ese supuesto es producto de un error conceptual, que radica en que no se diferencia claramente lo que son las necesidades humanas y lo que son satisfactorias de las mismas, alimentación, vivienda o abrigo no son necesidades, son satisfactorias de una necesidad como la subsistencia.

Se puede afirmar que las necesidades humanas fundamentales son escasas, clasificables e inmutables. Lo que cambia no son las necesidades, sino los satisfactorios. Esto es lo que cambia en culturas o sociedades diferentes.

Además, estas necesidades pueden clasificarse en dos criterios:

- Criterio ontológico o existencial: estar, hacer, ser y tener.
- Criterio axiológico o de valores: subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad.

Con estos dos criterios se da origen a la matriz de las necesidades humanas fundamentales. Las necesidades explican el comportamiento humano ya que la única razón por la que una persona hace algo es para satisfacer sus necesidades. Estas necesidades motivan hasta que se satisfacen.

Situación Actual de los Procesos Organizacionales

Mediante ordenanzas sancionadas respectivamente el 14 y 20 de octubre de 2014, el Concejo Municipal de Portoviejo, creó las empresas públicas “PORTOCOMERCIO EP”, con el objetivo de brindar un mejor servicio a la ciudadanía a través de la delegación de competencias municipales como la gestión de los mercados y canales, por un lado, y la gestión de centros comerciales y terminales terrestres del cantón, por otro, a tales personas jurídicas constituidas para el efecto.

Sin embargo, luego de un análisis técnico y financiero elaborado por la Dirección Cantonal de Planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Portoviejo, tendiente a optimizar los recursos de ambas empresas, emite informe recomendando la fusión entre estas dos, presentando hoja de ruta para el proceso de fusión por absorción de las mismas, mediante el cual sería absorbida por “PORTOCOMERCIO EP”, opción más beneficiosa a los intereses institucionales y aspectos financieros que persigue el GAD Municipal Portoviejo, conforme lo determina el artículo 48 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), que establece el procedimiento de fusión de empresas públicas, señalando que la fusión de empresas públicas se produce cuando una o más empresas públicas son absorbidas por otra que continúa subsistiendo.

La misma norma determina que si la fusión resultare de la absorción de una o más empresas públicas por otra empresa existente, ésta adquirirá en la misma forma los patrimonios de la o de las empresas absorbidas. La empresa absorbente se hará cargo de pagar el pasivo de la absorbida y asumirá por este hecho las responsabilidades propias de un liquidador respecto a los acreedores de ésta:

“La o las empresas fusionadas asumirán las obligaciones laborales frente al recurso humano de las empresas que se fusionan y que pasen a formar parte de su nómina”.

Resultados y discusión

Base legal La empresa Municipal PORTOCOMERCIO EP de la ciudad de Portoviejo, se rige de acuerdo a las normativas del Ministerio de Relaciones Labores, Normativas del Instituto de Seguridad Social, Reglamentos y normativas internas de seguridad y normas internacionales de SHO. La empresa está cumpliendo con la normativa interna propuesta dentro de la misma ya que es indispensable para su desarrollo.

Lineamiento Estratégico de la Gestión Organizacional para el fortalecimiento en el Cumplimiento de los Objetivos

Es una herramienta administrativa y de gestión que se estructura a partir del marco filosófico, de políticas, estrategias, subsistemas, enfoques gerenciales y modelos de gestión encaminados al cumplimiento de la misión con criterios de mejoramiento continuo, ética, transparencia, eficiencia, integridad y enfoque participativo de los actores de la comunidad académica.

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE CENTROS COMERCIALES, TERMINAL TERRESTRE, MERCADOS Y CAMALES DEL CANTÓN PORTOVIEJO PORTOCOMERCIO EP.
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS – PORTOCOMERCIO EP

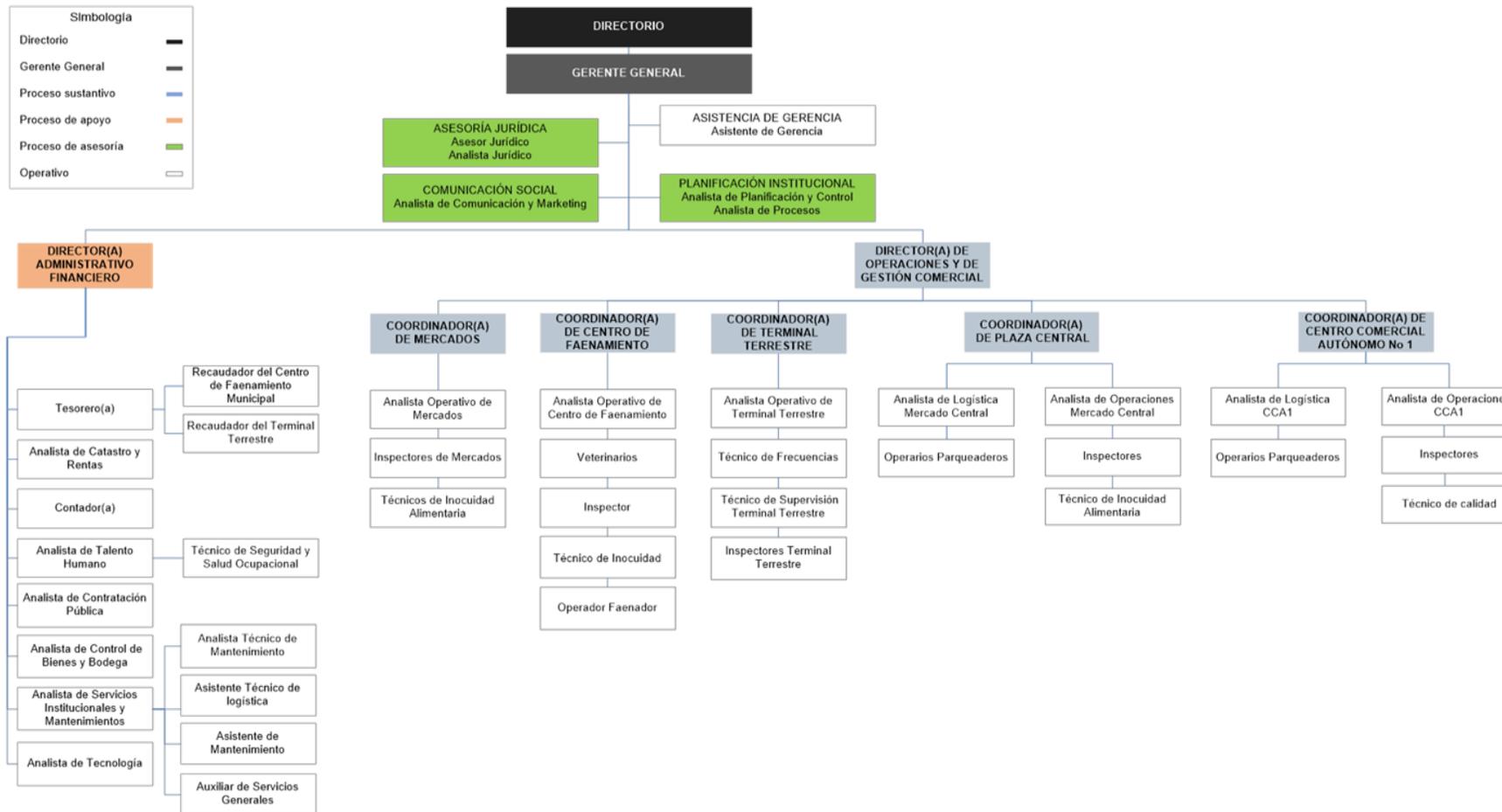


Figura 4. Lineamiento Estratégico de la Gestión Organizacional para el fortalecimiento en el cumplimiento de los objetivos.

Se definen los siguientes lineamientos estratégicos de la gestión organizacional para el fortalecimiento en el cumplimiento de los objetivos:

1. Gestión para la integración eficiente de áreas y procesos administrativos
 - La consolidación de un modelo integrado de planeación y gestión que contemple la articulación de todos los elementos estratégicos, operacionales, organizacionales y de evaluación de manera armonizada, le permite a la empresa PORTOCOMERCIO EP del cantón Portoviejo responder con pertinencia a los requisitos del Estado.
 - Una mirada asertiva de la misión para garantizar el despliegue estratégico adecuado de los objetivos de calidad en programas y planes concretos.
 - Fortalecer la capacidad de expresar, comunicar, orientar y dirigir el manejo de crecientes flujos de información en el ejercicio de integración de los procesos de gestión y administrativos.
2. Interacción sistémica entre las estructuras documentales en la empresa PORTOCOMERCIO EP del cantón Portoviejo con la naturaleza de las funciones misionales.
 - Garantizar que las estructuras que se estandarizan en el sistema de gestión para la organización, administración y gestión de la empresa guarden correspondencia con el marco filosófico.
 - Promover la evaluación dentro del SIG como un elemento estratégico que le permite a la empresa autoevaluarse, autorregularse y autodeterminarse de manera sistémica y permanente articulando los ejercicios de revisión al modelo de operación por procesos y a los requisitos que se armonizan en búsqueda de la excelencia.
3. Desarrollo, cualificación, mejoramiento y capacitación del talento humano e intelectual
 - Todo el talento humano está al servicio de la misión institucional y como tal debe liderar y dinamizar el desarrollo de los proyectos, su solvencia personal, científica, intelectual, ética y pedagógica determina, en gran parte, el cumplimiento de las funciones misionales.
 - Es necesario avanzar en la búsqueda de acciones orientadas a la formación integral de las personas para garantizar la apropiación y el desarrollo de la capacidad.
 - La formación como eje de la gestión institucional. Si se trabaja con un enfoque de calidad y como sistema abierto al aprendizaje, los ejercicios de formación del talento humano deben ser el soporte de los procesos de mejora de la organización.
4. Integración y gestión eficiente de recursos tecnológicos y de Sistemas de información que permiten consolidar las estructuras documentales.

- Poner a disposición de la comunidad que la integra, información que guarde concordancia entre las prácticas y actuaciones, la misión, políticas y objetivos.
- Los sistemas de información que se privilegian deben caracterizarse por ser integrados y transparentes de tal manera que puedan sustentar los ejercicios de evaluación integral y de planeación de la empresa.
- Diseñar herramientas tecnológicas que le permitan al talento humano custodiar los registros del SIG e interiorizar, adoptar y mantener un entorno en el que gracias al trabajo colaborativo y en equipo los individuos cumplen eficientemente los objetivos planificados para los procesos.
- Mantener una adecuada base de información y conocimiento sistematizado de los procesos y de las experiencias, productos e impactos generados a través del desarrollo de las funciones misionales.

Estructura institucional

La estructura organizacional facilita la dirección y administración de un modelo jerárquico para poder realizar sus actividades diarias. Así mismo se puede definir roles, funciones y responsabilidades que ayudan a establecer los objetivos y estrategias de mejoramiento institucional (Vargas et al., 2019), (González & Hornig, 2012).

PORTOCOMERCIO maneja una organización funcional compuesta por diversos gerentes, cada cual especializado en áreas determinadas, lo que permite asignar funciones a cada uno de los diferentes trabajadores de acuerdo a su área de acción.

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de información correspondiente a la empresa evaluada se da a conocer para el análisis, mediante la tabulación de la encuesta aplicada, evaluación de la gestión organizacional para el cumplimiento de los objetivos institucionales, estableciendo porcentajes estadísticos los cuales nos han proporcionado los resultados obtenidos, los mismos que indican la realidad de la empresa, y permite tomar decisiones para mejorar la situación actual de la empresa PORTOCOMERCIO EP, cabe mencionar, que la entrevista fue aplicada el Gerente General, jefe de planificación y control, jefe del departamento administrativo - financiero y director operativo y comercial.

Luego de haber procesado la información de manera más detallada presentamos un análisis, obtenido de las encuestas y entrevistas aplicadas a los colaboradores de la empresa los resultados son los siguientes:

De las encuestas realizada al 100% de los colaboradores encuestados en los diferentes puntos tratados, se evidencia que hay control en cuanto al desenvolvimiento de los colaboradores y déficit en ciertos aspectos que debe mejorar internamente la empresa; en cuanto a capacitaciones, plasmar más al personal la planificación estratégica de

PORTOCOMERCIO EP, promover a otro nivel la seguridad y bienestar del personal, para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El informe del cuestionario de control interno ya evaluados por los componentes de talento humano, aplicada a la empresa nos dio como resultado de un nivel de riesgo y de confianza del 38% el cual está representado en un nivel de riesgo alto y confianza baja

De acuerdo a los resultados de las entrevistas, cabe destacar que; a nivel jerárquico no se están cumpliendo las disposiciones y condiciones pertinentes para una mejora continua organizacional, en cuanto a la misión, visión, y objetivos representan un conocimiento bajo de la misma, es decir; menos del 40% de la totalidad de sus colaboradores, lo que influye en un grave desconocimiento en su planificación estratégica en general. Por otro lado; en las actividades realizadas en PORTOCOMERCIO EP, ante la imposibilidad de no llevarse a cabo las actividades previstas, pese a una pandemia que removió en el ámbito económico y social, esta ha sido el refuerzo de la implicación de las organizaciones con sus grupos de interés, en el ámbito de responsabilidad social de su actividad.

Es clave mencionar que, para alcanzar las metas planteadas, es indispensable analizar la satisfacción del colaborador como integrante de la organización, su forma de trabajar permitirá medir el nivel de productividad que aporta a la empresa. Si un colaborador responde a la expectativa de los directivos, representa sin duda un objetivo de retenerlo en la organización a largo plazo.

Conclusiones

El informe es la rendición de cuentas que por obligación deben presentar las empresas públicas; además es necesario mencionar que la comunicación, difusión y transparencia de la información sobre las actividades y proyectos desarrollados por la empresa es deficiente debido a que la mayoría de los usuarios del servicio desconocen de todas las labores y tareas realizadas.

Los objetivos institucionales que se plantean contribuyen en gran magnitud para el buen funcionamiento de la empresa; por tal razón los objetivos institucionales no han sido cumplidos al 100%, por el contrario los integrantes de la empresa han concluido que solamente se cumplen en un rango del 80%, además la evaluación de los mismos es mensual.

Conflictos de intereses

Los autores no poseen conflictos de intereses.

Contribución de los autores

1. Conceptualización: Narciso Roberto Yoza Rodríguez, Francisco Robinson Pincay Salazar
2. Curación de datos: Francisco Robinson Pincay Salazar.
3. Análisis formal: Francisco Robinson Pincay Salazar.
4. Investigación: Narciso Roberto Yoza Rodríguez, Francisco Robinson Pincay Salazar.
5. Metodología: Francisco Robinson Pincay Salazar, Narciso Roberto Yoza Rodríguez.
6. Administración del proyecto: Narciso Roberto Yoza Rodríguez.
7. Supervisión: Narciso Roberto Yoza Rodríguez.
8. Validación: Francisco Robinson Pincay Salazar.
9. Visualización: Francisco Robinson Pincay Salazar.
10. Redacción – borrador original: Narciso Roberto Yoza Rodríguez, Francisco Robinson Pincay Salazar
11. Redacción – revisión y edición: Narciso Roberto Yoza Rodríguez, Francisco Robinson Pincay Salazar

Financiamiento

La investigación no requirió fuente de financiamiento externa.

Referencias

- ASENCIO Cristóbal, L. R., BURGOS Valero, R. M., & CAMPELLO Sosa, E. M. (2019). Análisis de los modelos de gestión organizacional comunitaria para un desarrollo productivo, social y económico. <http://bdigital2.ula.ve:8080/xmlui/bitstream/handle/654321/5515/a19v40n01p05.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cristiani, M. (2012). Desarrollo organizacional. *México: Red Tercer Milenio. Viveros de Asís*, 96. https://www.academia.edu/download/64793476/Desarrollo_organizacional.pdf
- Delcore, L. (2004). Cultura organizacional y reforma del sector salud-condición necesaria para el cambio. *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social*, 12(1), 35-40. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-12592004000100004
- Díaz Barrios, J. (2005). Cambio organizacional: Una aproximación por valores. *Revista venezolana de gerencia*, 10(32), 605-627. http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-99842005000400005&script=sci_arttext

- González, D. V., & Hornig, E. S. (2012). Modelo de administración de proyectos en pymes de servicios de ingeniería. *Revista Ingeniería Industrial*, 11(2), 5-18. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4398211.pdf>
- Henríquez, A. T., Narváez, M., & Senior, A. (2022). Procesos de Gestión en Instituciones Experimentales de Educación Universitaria. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(2), 364-380. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8378022.pdf>
- Hill, B. (2020). Importancia de una buena estructura organizacional. *Obtenido de Works For Every Business In Every Industry. Build Your*: <https://pyme.lavoztx.com/importancia-de-una-buena-estructura-organizacional-4887.html>.
- Ortiz Rojas, W., & Pérez Uribe, R. I. (2010). Efectos de la gestión organizacional en la rentabilidad en PYMES: evidencias empíricas y algunas consideraciones teóricas. *Revista EAN*(69), 88-109. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602010000200006
- Ruiz Mercader, J., Ruiz Santos, C., Martínez León, I. M., & Peláez Ibarrodo, J. J. (1999). Modelo para la gestión del cambio organizacional en las Pymes. <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/609/mgc.pdf?sequence=1>
- Salamanca, Y. T., Cortina, A. D. R., & García Ríos, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de negocios*, 5(spe11), 70-77. <http://www.scielo.org.co/pdf/sdn/v5nspe11/2027-5692-sdn-5-spe11-70.pdf>
- Vargas, G. M., García-Solarte, M., & González-Campo, C. H. (2019). Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: una caracterización desde los centros de excelencia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(58), 19-40. <https://www.redalyc.org/journal/1942/194260979003/194260979003.pdf>