

Organización interna y gestión responsable en diez organizaciones ecuatorianas

Internal organization and responsible management in ten Ecuadorian organizations

<https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0566>

Lesly Johanna Benítez-Pincay^{1*}

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

lesly.benitez@formacion.edu.ec

Recibido: 03/07/2026

Aceptado: 30/09/2026

RESUMEN

La organización interna y la gestión responsable constituyen ámbitos relevantes para examinar las prácticas administrativas de organizaciones de pequeña escala. El objetivo fue describir las necesidades de formalización y capacitación identificadas en diez organizaciones ecuatorianas y formular orientaciones de intervención técnica. El estudio tuvo un alcance descriptivo, con un diagnóstico no experimental y transversal que integró cuestionarios, entrevistas a propietarios y administradores y observación directa. Los casos comprendieron actividades de comercio, servicios tecnológicos, reparación de motores, alimentos, educación y asistencia social. La tabla disponible registra diez respuestas por pregunta: siete en la categoría nunca respecto a la existencia de organigrama; cinco respecto a funciones y responsabilidades definidas; seis respecto a manuales escritos; y ocho respecto a capacitación en ética y conducta responsable. Las observaciones y entrevistas describen el uso de instrucciones verbales, la concentración de funciones y una planificación centrada en necesidades inmediatas. Estos resultados orientan propuestas de definición de responsabilidades, documentación de procesos y formación en gestión responsable. Se concluye que el diagnóstico ofrece una base contextual para organizar el acompañamiento técnico, sin evaluar todavía sus efectos. La interpretación de los resultados cuantitativos se limita a los registros tabulados, debido a la discrepancia entre sus totales y los 35 colaboradores mencionados en la nota del instrumento.

Palabras clave: organización interna; gestión responsable; formalización administrativa; diagnóstico organizacional; capacitación.

1. Instituto Superior Tecnológico de Formación Profesional, Administrativa y Comercial (UF)-Ecuador.

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

ABSTRACT

Internal organization and responsible management are relevant areas for examining administrative practices in small-scale organizations. The objective was to describe formalization and training needs identified in ten Ecuadorian organizations and formulate guidelines for technical support. The study adopted a descriptive scope through a nonexperimental, cross-sectional diagnostic assessment combining questionnaires, interviews with owners and administrators, and direct observation. Cases included trade, technology services, engine repair, food, education, and social assistance. The available table records ten responses per question: seven selected never regarding organizational charts, five regarding defined roles and responsibilities, six regarding written procedures, and eight regarding ethics and responsible conduct training. Observations and interviews describe verbal instructions, concentration of roles, and planning focused on immediate needs. These findings inform proposals for defining responsibilities, documenting procedures, and providing training in responsible management. The assessment offers a contextual basis for technical support but does not evaluate its effects. Quantitative interpretation is restricted to the tabulated records because their totals differ from the 35 employees mentioned in the instrument note.

Keywords: internal organization; responsible management; administrative formalization; organizational diagnosis; training.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de pequeña escala enfrentan decisiones cotidianas relacionadas con la distribución del trabajo, el uso de recursos y la atención de sus compromisos con trabajadores, clientes y otros actores. En estos contextos, la experiencia de propietarios y administradores puede ser un recurso relevante, aunque su transmisión mediante acuerdos informales puede dificultar la continuidad de las actividades cuando cambian las personas o aumentan las tareas. Examinar cómo se definen responsabilidades y se documentan procedimientos permite identificar necesidades concretas de acompañamiento administrativo.

En el análisis de las micro, pequeñas y medianas empresas, la organización interna ocupa un lugar importante por su relación con la coordinación y la delegación. Chiavenato (2022), Daft (2019) y Mintzberg (2021) ofrecen referentes para estudiar las estructuras, la distribución de funciones y las formas de articulación del trabajo. Desde esta perspectiva, los organigramas y manuales son herramientas de apoyo cuya utilidad depende de su correspondencia con las actividades reales y de su utilización por quienes integran la organización.

La formalización no se reduce a elaborar documentos. Un organigrama puede representar líneas de coordinación, mientras que la descripción de puestos permite explicitar responsabilidades y criterios de decisión. Los procedimientos escritos, a su vez, facilitan revisar secuencias de trabajo y comunicar acuerdos. El diagnóstico debe examinar tanto la existencia de estas herramientas como su disponibilidad y aplicación cotidiana, pues cada aspecto representa una condición diferente.

La gestión responsable amplía el análisis hacia las relaciones y compromisos de la organización con sus grupos de interés. Porter y Kramer (2011) plantean una articulación entre la actividad empresarial y la creación de valor, mientras que Carroll (2021) aborda la responsabilidad social corporativa. En el contexto del presente estudio, la capacitación en

ética y conducta responsable constituye un indicador de las oportunidades formativas ofrecidas al personal. Su ausencia no permite, por sí sola, calificar una organización como poco ética ni atribuir intenciones a sus responsables.

La relación entre organización interna y gestión responsable puede examinarse mediante prácticas observables: asignación de tareas, comunicación de instrucciones, disponibilidad de guías y formación del personal. Esta aproximación evita tratar ambas dimensiones como conceptos aislados y permite formular propuestas ajustadas a las necesidades identificadas. Los referentes regionales de Dini y Stumpo (2020) sitúan la discusión sobre las MiPyMEs en un marco más amplio, sin sustituir el examen de cada caso.

El diagnóstico reúne diez organizaciones localizadas en Quito, Durán, Manabí y Guayaquil. Los casos incluyen cuatro unidades de comercio, dos de servicios de software y soporte técnico, una dedicada a reparación de motores diésel, un emprendimiento de alimentos saludables, una institución de educación superior y una organización sin fines de lucro de asistencia a personas con discapacidad sensorial. Se utiliza el término organizaciones para abarcar esta diversidad, pues no se aportan criterios económicos o jurídicos que permitan acreditar su clasificación conjunta como MiPyMEs.

El objetivo del artículo es describir las necesidades de organización interna y capacitación en gestión responsable identificadas en estos casos y formular orientaciones de intervención técnica. La contribución se concentra en relacionar el diagnóstico con herramientas administrativas de aplicación contextual. La propuesta puede vincularse conceptualmente con el trabajo docente y las prácticas responsables de producción contemplados en la Agenda 2030 (Naciones Unidas, 2015)

METODOLOGÍA

Se desarrolló un diagnóstico de alcance descriptivo, con un diseño no experimental y transversal. Se integró información cuantitativa procedente de cuestionarios con descripciones de entrevistas y observación directa. El manuscrito original caracteriza este abordaje como mixto; sin embargo, no documenta un procedimiento formal de integración ni un análisis cualitativo sistemático. Por ello, esta versión describe las fuentes empleadas sin atribuirles un diseño mixto específico.

Los resultados corresponden a la fase diagnóstica. Las acciones de capacitación, asesoría y seguimiento se presentan como una propuesta posterior, dado que no se incluyen registros suficientes de ejecución ni mediciones posteriores para establecer sus resultados. Esta delimitación resuelve la coexistencia de tiempos verbales que, en el manuscrito, describían la intervención como realizada y como prevista.

Se incluyeron diez organizaciones ecuatorianas de actividades económicas y sociales diversas. La documentación disponible no precisa el procedimiento de selección, el tamaño de una población de referencia ni los criterios de inclusión. En consecuencia, el estudio se presenta como una descripción de los casos incluidos y no como una muestra representativa del conjunto de MiPyMEs ecuatorianas.

La tabla de cuestionarios contiene diez registros por pregunta, mientras que su nota señala una aplicación a 35 colaboradores en 2025. No se especifica si los registros representan organizaciones, personas seleccionadas o una agregación de respuestas individuales. Se conservan las frecuencias de la tabla, sin reconstruir las 35 respuestas ni atribuir directamente los registros a empresas o colaboradores. Tampoco se conoce el número de entrevistados ni de visitas por organización.

Se utilizaron entrevistas semiestructuradas a propietarios y administradores, fichas de observación directa y cuestionarios orientados a la existencia de herramientas organizativas y a la capacitación en ética. Las entrevistas abordaron decisiones administrativas, planificación y delegación. La observación examinó áreas de trabajo, señalización y disponibilidad de documentos operativos. Los cuestionarios utilizaron cinco categorías de frecuencia: nunca, rara vez, a veces, casi siempre y siempre.

Los ítems disponibles preguntan por organigramas, funciones, manuales y capacitación. La escala de frecuencia resulta más adecuada para prácticas periódicas que para la existencia de documentos, por lo que las respuestas deben interpretarse según su formulación original. Esta limitación se conserva; no se reemplaza retrospectivamente el instrumento por una escala dicotómica. No se aportan datos de validación o consistencia interna del cuestionario.

Se revisaron las frecuencias absolutas de la tabla y se comprobaron sus totales aritméticos. Los porcentajes presentados se calcularon sobre los diez registros de cada pregunta y no sobre los 35 colaboradores mencionados en la nota. Las celdas vacías de rara vez en las tres primeras preguntas se muestran con valor cero, de acuerdo con sus totales y figuras originales. Las descripciones de entrevistas y observación se organizaron por temas administrativos, sin atribuirles una codificación o triangulación formal no documentada.

La presentación no incorpora nombres de las organizaciones o identificadores personales de los colaboradores. El material disponible no describe procedimientos de consentimiento, autorización institucional o resguardo de datos; no se añaden aprobaciones ni procedimientos que no estén documentados.

RESULTADOS

La Tabla 1 presenta los valores originales de frecuencia y los porcentajes calculados sobre el total de diez registros por pregunta. Los cuatro indicadores describen respuestas sobre herramientas organizativas y capacitación, sin establecer por sí mismos su relación con productividad, competitividad o sostenibilidad.

Tabla 1.

Distribución de los registros disponibles

Pregunta	Nunca	Rara vez	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
¿Cuentan con un organigrama formal?	7 (70 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (30 %)	10
¿Cada puesto tiene funciones y responsabilidades definidas?	5 (50 %)	0 (0 %)	3 (30 %)	1 (10 %)	1 (10 %)	10
¿Poseen manuales de procesos y procedimientos escritos?	6 (60 %)	0 (0 %)	2 (20 %)	1 (10 %)	1 (10 %)	10
¿Se capacita al personal en ética y conducta responsable?	8 (80 %)	2 (20 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	10

Nota. Valores expresados como frecuencia absoluta y porcentaje sobre diez registros por ítem. El manuscrito no explica la relación entre estos registros y los 35 colaboradores mencionados en la nota original. Los porcentajes no se atribuyen al conjunto de empresas ni al total de colaboradores.

Respecto al organigrama formal, siete registros corresponden a nunca y tres a siempre. Esta distribución describe una diferencia en las respuestas sobre la disponibilidad de dicha herramienta. Su interpretación como existencia efectiva por organización requeriría establecer la unidad a la que corresponde cada registro.

En funciones y responsabilidades, cinco registros se sitúan en nunca, tres en a veces, uno en casi siempre y uno en siempre. Las dos últimas categorías representan el 10 % cada una. La pregunta se refiere a funciones definidas y no acredita por sí misma la existencia de un manual de funciones.

En manuales de procesos escritos, seis registros corresponden a nunca, dos a a veces, uno a casi siempre y uno a siempre. No hay respuestas en rara vez. El 20 % de las dos últimas categorías se distribuye por igual entre casi siempre y siempre; la descripción original atribuía todo ese porcentaje a casi siempre.

En capacitación en ética y conducta responsable, ocho registros corresponden a nunca y dos a rara vez. No hay respuestas en a veces, casi siempre o siempre. Los resultados señalan una necesidad de formación según las respuestas disponibles; no miden la conducta ética efectiva ni permiten caracterizar las motivaciones de los responsables.

Observación directa

Las observaciones describen dificultades en la distribución de puestos y la señalización de las áreas de trabajo. También se reporta la ausencia de manuales, guías y bitácoras en estaciones de trabajo visitadas, junto con el uso de instrucciones verbales para realizar tareas. Estos hallazgos refieren condiciones observadas, sin cuantificar tiempos operativos o establecer que los documentos no existían en otros espacios de la organización.

La ausencia de documentos disponibles en una estación de trabajo no equivale a la inexistencia de manuales en toda la organización. Esta distinción permite leer conjuntamente la observación y el cuestionario sin forzar una equivalencia entre ambos indicadores. Se requiere conocer la cobertura de las visitas y el criterio de registro para una comparación cuantitativa.

Entrevistas a propietarios y administradores

Los testimonios resumidos describen decisiones basadas en la experiencia cotidiana y una prioridad otorgada a la continuidad operativa y al flujo de caja. También se menciona la concentración de actividades de ventas, compras, contabilidad y recursos humanos en los propietarios. La delegación se relaciona, en los relatos, con la confianza en el personal y la disponibilidad de guías que expliciten los criterios de ejecución.

El material recoge el empleo de instrucciones verbales para asignar tareas. Esta descripción permite identificar aspectos de comunicación y documentación para el acompañamiento técnico, pero no demuestra que todas las instrucciones, en todos los casos, fueran exclusivamente verbales. No se conservan tasas sobre entrevistados o visitas cuyo denominador no está definido.

DISCUSIÓN

Los resultados sugieren dificultades en la explicitación de responsabilidades y en la disponibilidad de instrumentos básicos de coordinación. En los diez registros de cada pregunta, siete respuestas se ubican en nunca para organigrama, cinco para funciones definidas y seis para procedimientos escritos. Estas frecuencias describen el material presentado, pero la unidad de registro pendiente de aclaración impide tratarlas como proporciones de organizaciones o de trabajadores. Su aporte consiste en identificar ámbitos para una revisión organizativa, sin establecer por sí mismas el grado de eficiencia de los casos estudiados.

La literatura sobre pequeñas empresas ofrece un contraste pertinente. McKenzie y Woodruff (2017) analizaron prácticas de comercialización, inventario, registro y planificación

financiera en distintos países en desarrollo y encontraron asociaciones con el desempeño empresarial. Este antecedente sitúa la gestión cotidiana como objeto de análisis y desplaza la atención desde la mera existencia de documentos hacia su utilización. En los casos del presente estudio, sería relevante examinar quién registra las operaciones, cómo se comunican las decisiones y qué ocurre cuando una persona responsable se ausenta. La asociación descrita en esa investigación no permite concluir que elaborar un organigrama producirá automáticamente mejoras económicas en estas organizaciones.

La concentración de tareas y las instrucciones verbales descritas en las entrevistas pueden facilitar respuestas inmediatas, pero también plantean interrogantes sobre continuidad y coordinación. Desde la interpretación de este diagnóstico, el problema no sería la comunicación oral en sí misma, sino la ausencia de acuerdos verificables sobre responsabilidades, sustituciones y secuencias de trabajo. Una formalización proporcionada al tamaño y a la actividad podría comenzar por una matriz breve de funciones y por instrucciones para las tareas más recurrentes. Esta es una propuesta derivada de los hallazgos, cuyo efecto debe evaluarse, y no una mejora ya comprobada.

La heterogeneidad de los casos exige evitar una solución uniforme. Las necesidades de un comercio, una empresa de soporte tecnológico, una institución educativa y una organización de servicios a personas con discapacidad no son equivalentes. En unas actividades puede ser prioritario registrar existencias o entregas; en otras, definir canales de atención y responsabilidades de seguimiento. Por tanto, la comparación permite reconocer problemas compartidos de coordinación, pero no clasificar a todas las organizaciones bajo un mismo nivel de desarrollo administrativo. La selección de herramientas debería partir del proceso concreto que se busca ordenar.

En el ámbito de la gestión responsable, ocho registros se ubican en nunca y dos en rara vez para capacitación ética. El dato señala una baja frecuencia declarada de esa actividad; no demuestra ausencia de conducta ética. Murillo y Lozano (2006), en cuatro casos de empresas catalanas seleccionadas por sus prácticas responsables, observaron que la responsabilidad social podía expresarse mediante actuaciones específicas y valores de la dirección, incluso cuando el concepto resultaba difícil de delimitar. Este contraste invita a explorar prácticas concretas de trato laboral, atención a usuarios y comunicación, antes de equiparar la falta de formación formal con una falta general de responsabilidad.

La centralidad de la dirección también requiere una lectura equilibrada. Jenkins (2006), a partir de pequeñas y medianas empresas británicas reconocidas por su responsabilidad social, destacó el papel de los valores directivos y las posibilidades del aprendizaje entre empresas. En los casos aquí descritos, la concentración de decisiones puede convertirse en un punto de entrada para acordar cambios, además de constituir una dificultad de coordinación. Sin embargo, la selección de empresas ejemplares y el contexto británico limitan la transferencia del antecedente. Su utilidad es orientar preguntas sobre liderazgo y cooperación, no atribuir a las organizaciones ecuatorianas las características de aquella muestra.

Una gestión responsable podría concretarse mediante compromisos observables: asignación clara de tareas, canales para comunicar problemas, criterios consistentes de atención y acuerdos de convivencia. Estos componentes vinculan la organización interna con la experiencia de trabajadores y usuarios. Para el presente diagnóstico, su incorporación debe entenderse como una orientación de trabajo. No existen datos suficientes para afirmar incumplimientos normativos, cuantificar conflictos o evaluar impactos ambientales; tampoco corresponde atribuir a todas las organizaciones los mismos riesgos o necesidades.

El acompañamiento técnico propuesto necesita considerar la distancia entre asistir a una capacitación y aplicar una práctica. McKenzie (2021), al revisar evidencia experimental sobre formación empresarial, encontró efectos promedio modestos y examinó alternativas como la adaptación local y la mentoría. Este antecedente respalda la conveniencia de diseñar acciones ajustadas al contexto y de observar su aplicación posterior. En esta propuesta, un taller podría acompañarse de la elaboración de una herramienta sencilla, su uso durante un periodo acordado y una revisión de dificultades. La evidencia internacional no permite prometer un aumento específico de ventas, productividad o supervivencia para los casos estudiados.

El seguimiento podría centrarse inicialmente en indicadores de implementación: funciones acordadas, disponibilidad de instrucciones en el lugar de trabajo, comprensión de responsabilidades y utilización de registros. Posteriormente, si se dispone de información comparable, podrían examinarse tiempos de respuesta, errores o reclamos. Distinguir estos niveles evitaría confundir la producción de documentos con resultados organizativos. La propuesta también debería recoger la percepción de quienes ejecutan las tareas, para identificar si las herramientas facilitan el trabajo o generan cargas que dificultan su continuidad.

En conjunto, la discusión sitúa la formalización y la responsabilidad como procesos graduales y contextualizados. El estudio aporta señales descriptivas para priorizar un acompañamiento, mientras que la literatura permite formular preguntas y opciones de intervención. La falta de claridad sobre la unidad de registro y la ausencia de una evaluación posterior restringen las conclusiones. Una siguiente investigación podría documentar los procesos de cada caso y comparar su evolución tras la implementación, manteniendo separadas las asociaciones observadas, las interpretaciones y los efectos efectivamente evaluados.

Propuesta de acompañamiento técnico

Las acciones siguientes se presentan como una propuesta derivada del diagnóstico. No se atribuyen resultados de implementación o efectos medidos.

Definición de responsabilidades

Revisar con los responsables las tareas y líneas de coordinación; elaborar un esquema organizativo ajustado al tamaño de cada caso; y describir funciones prioritarias, responsabilidades y criterios de delegación. La revisión puede identificar tareas duplicadas y actividades sin un responsable explícito, siempre a partir de evidencia de cada organización.

Documentación de procesos

Seleccionar procesos de uso frecuente y elaborar guías breves que indiquen entradas, secuencia de tareas, responsables y puntos de control. Según el caso, pueden incluirse inventarios, facturación, atención de usuarios o seguridad en el trabajo. La entrega del documento debe acompañarse de explicación y acceso en el lugar donde resulte necesario.

Formación en gestión responsable

Organizar sesiones sobre ética, comunicación, trato equitativo y responsabilidades en el uso de recursos. Los contenidos deben vincularse con situaciones propias de cada actividad. La revisión de requisitos normativos deberá realizarse con fuentes oficiales aplicables antes de formular protocolos específicos.

Seguimiento propuesto

El seguimiento puede utilizar indicadores de adopción y uso de las herramientas, diferenciados de sus posibles efectos. Se propone registrar una línea de base y repetir la medición tras un período definido; los indicadores siguientes no corresponden a resultados ya obtenidos.

Indicador propuesto	Forma de registro	Propósito
Funciones documentadas	Número de puestos con descripción acordada respecto al total de puestos identificados.	Examinar cobertura de responsabilidades.
Procedimientos disponibles	Número de procesos prioritarios con guía accesible respecto al total seleccionado.	Examinar avance de documentación.
Participación en formación	Número de asistentes respecto al personal convocado.	Registrar cobertura de capacitación.
Uso de guías	Observación de tareas y registro de consultas o incidencias.	Examinar aplicación y necesidades de ajuste.

Limitaciones

El análisis se circunscribe a diez casos heterogéneos, sin documentación suficiente de selección o clasificación como MiPyMEs. La diferencia entre los diez registros por pregunta y los 35 colaboradores mencionados impide atribuir porcentajes a personas o empresas con certeza. No se dispone del número de entrevistas y visitas, las fechas de campo o un procedimiento sistemático de análisis cualitativo. Además, la escala de frecuencia presenta limitaciones para preguntar por existencia de documentos. No se incluyen mediciones posteriores a la intervención. Estas condiciones delimitan el aporte a un diagnóstico contextual y a orientaciones de acompañamiento.

CONCLUSIONES

Los registros disponibles muestran una concentración de respuestas en nunca respecto a organigramas, funciones definidas, manuales escritos y capacitación en ética. Las descripciones de campo complementan esta información con referencias a instrucciones verbales, concentración de funciones y decisiones centradas en necesidades inmediatas.

Las necesidades identificadas orientan una propuesta de definición de responsabilidades, documentación de procesos y formación en gestión responsable. Su adaptación debe considerar la diversidad de actividades incluidas, sin atribuir a todas las organizaciones una condición económica o jurídica común.

El diagnóstico proporciona una base para planificar el acompañamiento técnico. La comprobación de cambios en coordinación, uso de herramientas o prácticas responsables requiere una fase posterior con indicadores y registros comparables. El estudio no acredita efectos sobre competitividad o sostenibilidad.

REFERENCIAS

Asamblea Nacional. (2019). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Obtenido de <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-04/CODIGO%20ORGANICO%20DE%20LA%20PRODUCCION%2C%20COMERCIO%20E%20INVERSIONES%20COPCI.pdf>

- Asamblea Nacional. (2020). Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. Obtenido de https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf
- Carroll, A. (2021). Corporate social responsibility: Perspectives on the CSR pyramid. Edward Elgar Publishing.
- Chiavenato, I. (2022). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (11.^a ed.). McGraw-Hill.
- Cámara de Comercio de Quito. (Julio de 2024). Empresas BIC. Obtenido de <https://ccq.ec/wp-content/uploads/2024/07/ConSocMay24.pdf>
- Daft, R. L. (2019). Organization theory and design (13.^a ed.). México, D.F.: Cengage Learning.
- Dini, M., & Stumpo, G. (2020). MIPYMES en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. CEPAL, 10.
- ESIC University. (Octubre de 2025). ¿Qué es la escala de Likert y cómo utilizarla en tus encuestas? Obtenido de <https://www.esic.edu/rethink/comercial-y-ventas/escala-de-likert-que-es-y-como-usarla-en-encuestas-c#:~:text=La%20escala%20de%20Likert%20es%20una%20escala,de%20una%20persona%20sobre%20un%20tema%20determinado>
- Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241–256. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9182-6>
- McKenzie, D. (2021). Small business training to improve management practices in developing countries: Re-assessing the evidence for “training doesn’t work”. *Oxford Review of Economic Policy*, 37(2), 276–301. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grab002>
- McKenzie, D., & Woodruff, C. (2017). Business practices in small firms in developing countries. *Management Science*, 63(9), 2967–2981. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2492>
- Mintzberg, H. (2021). La estructuración de las organizaciones. Barcelona: Ariel.
- Murillo, D., & Lozano, J. M. (2006). SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 227–240. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9181-7>
- Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Orozco, I. (2021). De la ética empresarial a la sostenibilidad, ¿por qué debe interesar a las empresas?
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, págs. 89(1/2), 62-77.
- Sánchez, A. (2023). La Responsabilidad Social Empresarial en Ecuador. Universidad Espíritu Santo.
- Vázquez-Maguirre, M. (2020). Modelos de gestión sostenible en empresas sociales indígenas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, págs. 26(4), 314- 327.