

## **Capítulo 9. Las estrategias operativas y su influencia con el desempeño económico de las micro y pequeñas empresas de Jaltocán y San Felipe Orizatlán, Hidalgo, México.**

Abril Larragoiti Velasco  
Leonor Martínez Soria  
Lorena Monterrubio Lara  
Karla A. Andrade Reyes

**Universidad Tecnológica de la Huasteca Hidalguense**

DOI: [10.46990/iQuatro.2024.08.24.9](https://doi.org/10.46990/iQuatro.2024.08.24.9)

### **Resumen**

El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las operaciones en los determinantes (utilidades, ventas y número de trabajadores) de las micro y pequeñas empresas (mypes) familiares (EF) y no familiares (ENF). Se presenta un estudio cuantitativo causal y de diferencias de medias para determinar el impacto que tienen las estrategias operativas sobre los determinantes de las mypes. El estudio realizado en Jaltocán y San Felipe Orizatlán, Hidalgo, México, proporcionó datos significativos sobre las micro y pequeñas empresas familiares y no familiares; reveló que las variables de Costos de Producción-Operación (CS), la Calidad de Productos/Servicios (CA) y el Desarrollo de Innovación (DI) tienen un impacto significativo en los Factores Determinantes (FD) del desempeño empresarial, contradiciendo la hipótesis nula que sugería lo contrario. Los Costos de Producción-Operación CS, mostraron la correlación más fuerte; aunque la Calidad de Productos/Servicios CA y el Desarrollo de Innovación DI también mostraron correspondencia sobre los Factores Determinantes FD, su impacto fue menos marcado.

### **Palabras clave**

Correlación, Factores determinantes, Innovación, Utilidades, Variables

## **Introducción**

Los estudios referentes a las micro y pequeñas empresas (mypes) han cobrado relevancia en las últimas décadas. Investigadores como Aguilar (2023), Peña y Aguilar (2023b) y Zazueta et al. (2021) han buscado patrones de comportamiento, abordando la relación de la innovación, la tecnología y la cultura financiera, entre otras variables, con los factores determinantes (FD).

La globalización ha demandado que las organizaciones sean más competitivas, desarrollando estrategias que permitan el logro de los objetivos y las metas. Asimismo, mediante las investigaciones, se ha buscado detectar estrategias que las hagan tener ventajas competitivas, sobre todo indicadores que evalúen el desempeño, la gestión en la toma de decisiones y las haga más eficaces y productivas. La mejora del desempeño ha sido el propósito de múltiples organizaciones, y los diversos estudios se han enfocado en determinar qué factores se relacionan para el logro eficiente de los objetivos. Algunos enfatizan la teoría de sistemas; sin embargo, es necesario el análisis de las operaciones para conocer cómo impactan en las empresas a fin de que desarrollen ventajas competitivas. Dentro de la literatura, no se han encontrado estudios que relacionen directamente las operaciones con los determinantes de la organización, por lo que es de suma importancia el crear nueva literatura al respecto para que esta información apoye a las mypes familiares y no familiares.

## **Revisión de la Literatura**

Algunos autores han estudiado la relación del desempeño de las empresas con diversas variables; por ejemplo, cómo se relaciona con el aprendizaje organizacional. Autores como Zhu et al. (citados en Martínez y Aguilar, 2022) y Zazueta et al. (2021) hacen referencia a que el desempeño aumenta cuando el aprendizaje organizacional es fuerte. Otro ejemplo es el estudio de Salas-Arbeláez et al. (2021), donde muestra la relación con las prácticas de gestión humana (evaluación, retribución, participación, comunicación, flexibilidad, selección y formación). También se puede mencionar la investigación de Jasso et al. (2022), quienes encontraron una correlación positiva con la innovación. Otros autores como Gupta y Chopra (2018) y Singh et al. (2021) han buscado la relación con la administración del conocimiento, encontrando que las empresas pueden beneficiarse cuando existe el intercambio de conocimientos entre sus empleados tanto internos como externos para poder generar la innovación, y asimismo impactar en la competitividad en el mercado. Por otro lado, Chacón-Henao et al. (2022) y Lee et al. (2012) han estudiado cómo impactan las habilidades, como el liderazgo en el desempeño, hallando que efectivamente hay una relación entre el liderazgo compartido de los equipos gerenciales y el desempeño organizacional. Por su parte, Ahmad y Karadas (2021) señalaron que el liderazgo efectivo reduce la tensión y el estrés en los trabajadores. El

liderazgo efectivo inspira a los empleados al logro de metas. Xi et al. (2017) refieren que el comportamiento del líder de operaciones se centra en las relaciones, impactando positivamente en el desempeño de la empresa.

El desempeño organizacional ha sido medido por la calidad del producto/servicio, la eficiencia de los procesos operativos, la organización de las tareas del personal, la satisfacción de los clientes, la rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados, así como la imagen de la empresa y de sus productos/servicios. Los autores han encontrado en común que la selección de personal, la formación y la evaluación de desempeño influyen directamente en el desempeño de la organización. Se encuentran, dentro de los estudios, múltiples formas de medir el desempeño organizacional, como puede ser mediante las ventas con la satisfacción del cliente, con la marca y el valor con base en su reputación. Soares y Perin (2020) tomaron como indicadores del desempeño a la ventaja competitiva, la participación en el mercado, la rentabilidad de la empresa, los costos, los ingresos y la satisfacción de los clientes. En el caso de Singh et al. (2021), lo determinaron con la rentabilidad a largo plazo, las perspectivas de crecimiento de la empresa, la satisfacción laboral de los empleados, la productividad, la calidad, entre otros. Autores como Figueroa et al. (2023) lo han medido mediante las estrategias competitivas, la rivalidad y la orientación al cliente.

Por su parte, Barradas et al. (2021) concluyeron que las medidas financieras son insuficientes para medir el desempeño, ya que debe ser una medición integral, que considere una evaluación financiera, contable o de mercado, puesto que la calidad, la satisfacción de los clientes, la innovación, la creación de nuevo conocimiento y la percepción de los grupos de interés internos y externos, reflejan de forma más integral el desempeño de la organización. Entre los diversos enfoques existentes para evaluar el desempeño se encuentran las mediciones mediante la teoría de sistemas, la cual evalúa a la organización por su capacidad para adquirir insumos, procesarlos y distribuir los resultados con la finalidad de mantener la estabilidad y el equilibrio. En este sentido, la eficacia se mide por el funcionamiento óptimo del sistema, aunque sólo es útil cuando existe una relación clara entre los insumos y los resultados y, por lo tanto, la administración de las operaciones es fundamental, porque juega un papel esencial dentro de las empresas, pero estas operaciones no pueden manejarse aisladamente de las diferentes funciones del negocio. La mayoría de las empresas implementa actividades de gestión de las operaciones; de su buena o mala administración se deberá en gran parte el desempeño organizacional.

La administración de las operaciones es un área de la administración que abarca el proceso de producción y el rediseño de las operaciones de producción de bienes y servicios. La principal función de una buena administración de las operaciones es la responsabilidad

de asegurar las operaciones eficientes y eficientizar los recursos para tratar de utilizar menos recursos con el fin de cumplir los requerimientos de los clientes. Está principalmente relacionado con la planeación, organización y supervisión de la planeación de la producción o bien la provisión de servicios (Gadwe y Sangode, 2019).

La administración de las operaciones realiza actividades como productividad, reducción de costos, calidad, ubicación de las instalaciones, distribución de las instalaciones, pronóstico, línea de espera del cliente, tiempo del proceso/velocidad, respuesta rápida al cliente, entregas a tiempo, inventarios, adquisición y compras, justo a tiempo, servicio al cliente, administración de la tecnología, procesamiento y comunicación de datos, diseño del trabajo, control del proceso, calidad del proceso, medición del trabajo, mantenimiento, programación del personal, planeación de la capacidad de los recursos y planeación del trabajo (Gadwe y Sangode, 2019), considerando enfoques como la manufactura de clase mundial, total quality management, six sigma, mantenimiento productivo total, justo a tiempo, entre otros (Battistoni et al., 2013).

Otros autores han relacionado la estructura organizacional y la competitividad como dimensiones empresariales en la labor de fortalecimiento del desempeño y sostenibilidad, encontrando una correlación positiva entre las estructuras organizacionales y el desempeño (Blanco-Ariza et al., 2020). Referente a la estructura organizacional, existen pocos estudios de las mypes que relacionen las operaciones con los determinantes, a pesar de su importancia, y se deriva de que su naturaleza las empuja a ser muy dinámicas y a tomar ideas de cuestiones prácticas para desarrollar habilidades específicas (Battistoni et al., 2013). En los últimos años, han comenzado a adquirir herramientas analíticas que antes eran un privilegio sólo para las grandes empresas gracias a la difusión de las mejores prácticas. La importancia que tienen las mypes en cuanto a generación de empleo hace necesario el crear estrategias que pueden beneficiarlas y, por lo tanto, favorecer a un gran porcentaje de la población económicamente activa que labora en este tipo de unidades; sin embargo, para generar estrategias, es necesario primero estudiarlas a profundidad.

## **Método**

Se plantea un estudio cuantitativo no experimental (Hernández y Mendoza, 2018), de forma transversal. Se realizó la aplicación del instrumento entre los meses de enero a marzo de 2024 con un alcance causal. El estudio propuesto a través del análisis sistémico de la micro y pequeña empresa (mype) por parte de la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2024) busca determinar el impacto que tienen las estrategias operativas sobre el desempeño económico de las mypes en Latinoamérica al llevar a cabo

una diferencia de medias entre las mypes familiares y no familiares —en el rango de 1 a 50 empleados—; para dicho estudio la red establece un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Se plantearon las siguientes hipótesis de investigación:

Hi: La calidad de los productos/servicios (CA), los costos del sistema de producción-operación (CS) y el desarrollo de la innovación (DI) tienen un efecto en los factores determinantes (FD) de las mypes.

Hn: La CA, los CS y el DI no tienen un efecto en los FD de las mypes.

Ha: Existen diferencias significativas en el efecto de la CA, CS, DI sobre los FD entre las mypes familiares y no familiares.

El instrumento de medición se integró por cinco secciones. La primera aborda datos generales de la empresa: tamaño y personal ocupado. La segunda trata los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición, se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno. Para la presente investigación, se utiliza la primera y cuarta parte del instrumento. Se emplea una escala de Likert de cinco puntos, que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Se procede a realizar la definición conceptual y operacional de las variables objeto de la presente investigación y la validez del instrumento.

**Tabla 9.1**

*Definición conceptual y operacional de las variables y validez del instrumento.*

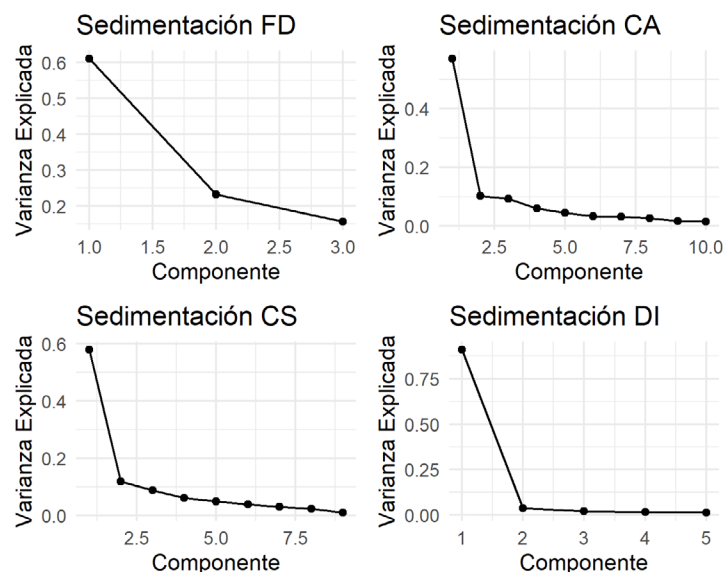
| Variables                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Alfa Cronbach | Omega de McDonalds | Media | Correlación |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------|-------|-------------|
| Mypes: a fin de poder homologar el objeto de estudio se toma de medida el número de empleados sin importar la formalidad de su relación contractual, el cual es micro de 1 a 10 trabajadores y pequeña empresa de 11 a 50 (Peña, 2024a y 2024b; Peña y Aguilar, 2023a y 2023c).                                                                                                                                                                                                                                                  |               |                    |       |             |
| Mypes familiares (EF): para la investigación y homologar el objeto de estudio, EF es la consideración de la propiedad, la toma de decisiones y la sucesión en consenso e integrado por miembros exclusivamente de la familia (Aguilar y Peña, 2021).                                                                                                                                                                                                                                                                             |               |                    |       |             |
| Total                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 0.934         | 0.962              |       |             |
| Los factores determinantes (FD) de las mypes. Se considera la perspectiva de las ventas, ya que la comercialización de productos y servicios juega un papel fundamental en todo negocio para la sobrevivencia (Ensafi et al., 2022), también las utilidades como un indicador del correcto funcionamiento mediante sus resultados financieros (Parast y Safari, 2022), y como tercer elemento la gestión de recursos humanos, que es vital para el desarrollo y la continuidad de las empresas (Priyanka et al., 2023). 3 ítems. | 0.663         | 0.694              | 3.306 | 1           |
| La calidad de los productos/servicios (CA). Análisis y gestión de la información respecto a la percepción de la satisfacción del cliente (Parast y Safari, 2022). 10 ítems.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 0.906         | 0.944              | 4.351 | -0.215      |
| Los costos del sistema de producción-operación (CS). Se consideran aspectos que impactan en la rentabilidad de las empresas como los egresos por la transformación, el almacenamiento, el tamaño y los tiempos de resurtido (Atia et al., 2022). 9 ítems.                                                                                                                                                                                                                                                                        | 0.899         | 0.934              | 4.348 | 0.102       |
| El desarrollo de la innovación (DI). Motor esencial del crecimiento de las empresas, desarrollo de productos y procesos para la mejora continua (Zastempowski, 2022). 5 ítems.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 0.974         | 0.98               | 3.406 | -0.015      |

**Fuente:** elaboración propia con base en RStudio (R Core Team, 2022).

Las cuatro variables objeto de estudio muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach y la omega de McDonald's. Se continúa con la caracterización de la muestra utilizando el análisis factorial exploratorio, donde observamos la agrupación de las variables en cuatro factores, se puede mencionar que se encuentran correctamente correlacionadas, como se muestra en la Figura 9.1.

**Figura 9.1**

*Gráficas de sedimentación*

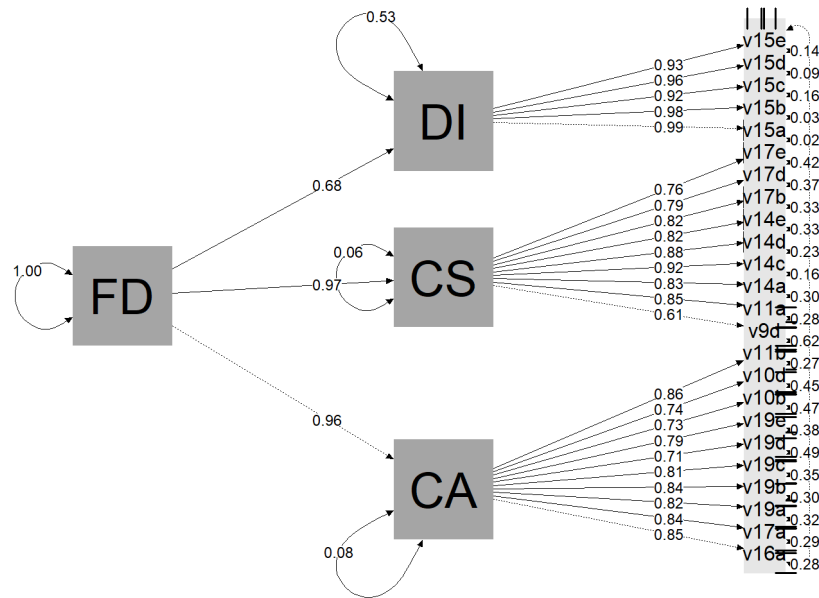


**Fuente:** elaboración propia con base en RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio, se establece el análisis factorial confirmatorio (AFC), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de tres variables endógenas con una relación causal recíproca (CA, CS, DI). Las tres variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable; en todos los casos, el grado de significancia fue  $<0.05$ , lo cual da un correcto ajuste del modelo. El ajuste absolutorio muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA), el cual es de 0.063, y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.073; en ambos casos, se consideran aceptables. El ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 0.99 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.989, los cuales consideramos ajustes óptimos. El modelo AFC permite incorporar directamente al modelado la ecuación estructural generales (SEM) que presentamos a continuación en la Figura 9.2.

**Figura 9.2**

*Ecuación estructural multivariada y análisis factorial confirmatorio.*



#### **Ecuación lineal del modelo**

$$y = \beta + \beta_1 (CA) + \beta_2 (CS) + \beta_3 (DI) + \varepsilon$$

$$y = 2.706 + 0 + 0.526108 + 0.071526 + 6.8070549 \times 10^{-15}$$

$$y = 3.303634$$

$$R = 0.0164194 \quad p = 0.087$$

$$\text{Kolmogorov-Smirnov} = p \ 0$$

$$\text{Durbin-Watson} = 2.026 \quad p \ 0.591$$

#### **Ecuación lineal EF**

$$y = \beta + \beta_1 (CA) + \beta_2 (CS) + \beta_3 (DI) + \varepsilon$$

$$y = 2.725 + 0.05196 + 0.438037 + 0.097672 + -3.2852193 \times 10^{-14}$$

$$y = 3.312669$$

#### **Ecuación lineal ENF**

$$y = \beta + \beta_1 (CA) + \beta_2 (CS) + \beta_3 (DI) + \varepsilon$$

$$y = -0.458 + 2.059329 + 3.083943 + -1.4744 + -4.510281 \times 10^{-16}$$

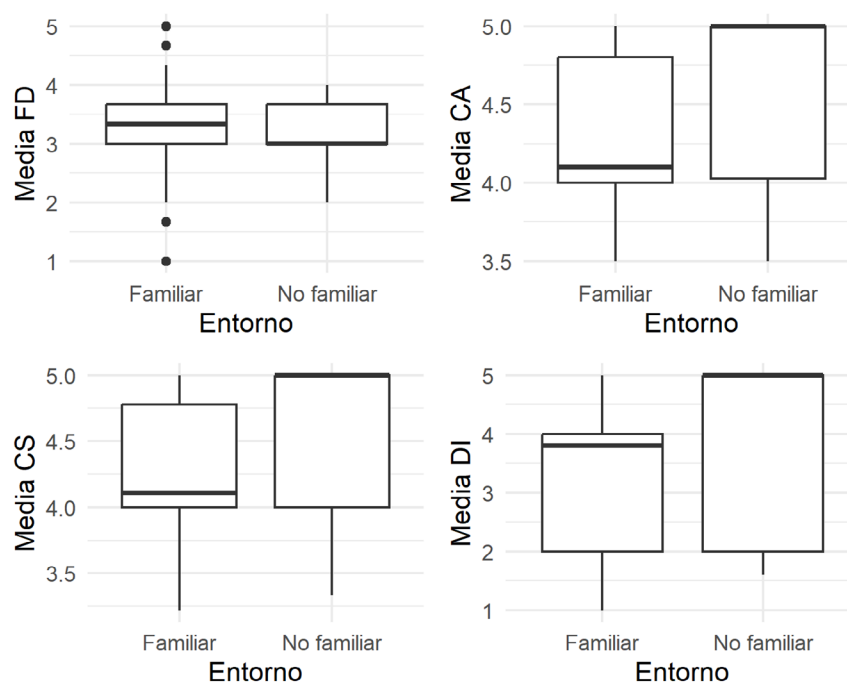
$$y = 3.210872$$

**Fuente:** elaboración propia con base en RStudio (R Core Team, 2022).

Con el desarrollo de las ecuaciones, se puede dar respuesta a la  $H_i$  y  $H_a$ . En los resultados, puede notarse que no existen diferencias entre las EF y las ENF. Para las EF se puede observar que la variable que tiene un mayor impacto en los FD es CS (0.438037), mientras que para las ENF, la variable con mayor impacto es CS (3.083943). Para comprobar si existen diferencias entre las EF y ENF continuamos con la prueba t de Welch.

**Figura 9.3**

*Prueba t de Welch*



**Fuente:** elaboración propia con base en R Core Team (2022).

Al analizar la varianza del error en donde se determinó la diferencia para cada variable se observa que no existen diferencias significativas entre las EF y ENF.

### **Características de la muestra y muestreo.**

Se realizó un muestreo aleatorio simple en Jaltocán y San Felipe Orizatlán, Hidalgo, México. Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 401 respuestas de directivos de micro y pequeñas empresas —en el rango de 1 a 50 empleados—; se tuvo un nivel de confiabilidad menor al establecido por la red, del 95%, y un margen de error del 5%. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, mediante plataforma, enlace o cuestionario, para el cual se contó con el apoyo de estudiantes universitarios, quienes previamente fueron capacitados para aplicarlo.

Para empresas no familiares la muestra fue de 30 (7.5%) en cuyos directores referentes a los temas de formación académica, 40% tiene educación básica, 33.3% educación media superior, 16.7% educación superior y solo el 10% no cuenta con estudios. El promedio de edad es de 42 años, 70% si tiene hijos, 63.3% son dirigidas por mujeres, laboran un promedio de 6 días a la semana, 100% del tamaño de la empresa en micro (entre 1 a 10 trabajadores). Pertenecen al giro comercial, 90% de las mypes, 10% a la prestación de servicios y sólo 0% a la producción de manufacturas. La antigüedad promedio de los negocios es de 3.8 años.

Para empresas familiares la muestra fue de 371 (92.5%) cuyos directores referentes a los temas de formación académica, 42.9% tiene educación básica, 41.5% educación media superior, 10.8% educación superior y solo el 4.9% no cuenta con estudios. El promedio de edad es de 43 años, 87.3% si tiene hijos, 62% de estas empresas son dirigidas por mujeres, laboran un promedio de 6 días a la semana, 100% del tamaño de la empresa en micro (entre 1 a 10 trabajadores). Pertenecen al giro comercial, 82.5% de las mypes, 13.5% a la prestación de servicios y sólo 4% a la producción de manufacturas. La antigüedad promedio de los negocios es de 8.6 años.

## **Resultados**

Se observa que la variable CS es la que presenta una mayor correlación con 0.102 con los FD en la Tabla 9.1. Al examinar cuál de las variables tiene un mayor impacto, mediante la regresión lineal, advierte que la CS con un impacto de 0.526108, lo cual da respuesta a las hipótesis planteadas, podemos rechazar la  $H_0$ : La CA, los CS, y el DI no tiene un efecto en los FD de las mypes, ya que sí tienen un impacto, como se muestra en la Figura 9.2 y en el caso de la  $H_a$ : Existen diferencias significativas en el efecto de la CA, CS, DI sobre los FD entre las mypes familiares y no familiares se comprueba que no existen diferencias significativas.

## **Discusión**

Los resultados obtenidos en este estudio sobre micro y pequeñas empresas (mypes) en los municipios de Jaltocán y San Felipe Orizatlán Hidalgo, México, revelan hallazgos significativos que contrastan y complementan las ideas planteadas en la introducción. La investigación se centró en la relación entre la calidad de los productos/servicios (CA), los costos del sistema de producción-operación (CS) y el desarrollo de la innovación (DI) con los factores determinantes (FD) de la rentabilidad. Además, se exploró si existían diferencias significativas entre mypes familiares y no familiares. El análisis de la información muestra que el factor determinante es el de costos de producción-operación (CS) debido a que presenta la mayor correlación (0.102) e impacto (0.526108) en los FD, por lo que la gestión adecuada de costos, favorece el óptimo desempeño de los procesos de la empresa que impactan directamente en

la rentabilidad y la permanencia en el mercado, lo que comprueba parcialmente la Hipótesis Hi. Con respecto a la calidad de los productos/servicios (CA) que ofrecen las mypes de estos dos municipios y desarrollo de la innovación (DI), tienen menor influencia en los FD, esto puede ser indicativo de que las pymes en estudio tienen limitaciones en recursos financieros y humanos, debido a que esto restringe su capacidad para implementar mejoras e innovaciones, de igual forma se puede considerar que los productos de las empresas en mención satisfacen las necesidades y requerimientos de sus consumidores. Además, no se encontraron diferencias significativas en el efecto de estas variables entre mypes familiares (92.5%) y no familiares (7.5%). Esto implica que, en términos de gestión estratégica, ambas categorías de empresas podrían beneficiarse igualmente de prácticas efectivas relacionadas con CS, CA y DI, sin necesidad de adaptaciones significativas basadas en su estructura de propiedad, independientemente de esta, las mypes enfrentan desafíos y oportunidades similares en su gestión operativa y estratégica de costos. Este hallazgo es interesante debido a que puede tener relación con los contextos económicos y de mercado similares. Los resultados apoyan la necesidad de una gestión operativa eficiente para mejorar el desempeño de las mypes. Asimismo, señalan la relevancia de seguir investigando otras variables, como el Aprendizaje Organizacional, la Gestión Humana y el Liderazgo, pueden complementar estas estrategias para fortalecer aún más la competitividad y la sostenibilidad de las mypes en diversos contextos económicos y organizacionales.

## Referencias

- Aguilar, O. (2023). El impacto de la dirección en el desempeño en las micro y pequeñas empresas: un análisis sistémico. *Contaduría y Administración*, 68(3), 397. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3295>.
- Aguilar, O. y Peña, N. (2021). Diferencias en las prácticas de gestión entre los fundadores y herederos en las micro y pequeñas empresas. *Revista Internacional de Estudios Organizacionales*, 10(1), 1-13. <https://doi.org/10.18848/2575-6052/CGP/v10i01/1-13>.
- Ahmad, A. F. y Karadas, G. (2021). Managers' Perceptions Regarding the Effect of Leadership on Organizational Performance: Mediating Role of Green Supply Chain Management Practices. *SAGE Open*, 11(2), 215824402110186. <https://doi.org/10.1177/21582440211018686>.
- Atia, M. R. A., Mokhtar, M. y Khalil, J. (2022). An ANN parametric approach for the estimation of total production operation time. *Ain Shams Engineering Journal*, 13(2), 101579. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2021.09.006>.
- Barradas, M. D. R., Rodríguez, J. y Maya, I. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 10, 21. <https://doi.org/10.36677/recai.v10i28.15678>.

- Battistoni, E., Bonacelli, A., Colladon, A. F. y Schiraldi, M. M. (2013). An Analysis of the Effect of Operations Management Practices on Performance. *International Journal of Engineering Business Management*, 5(1), 44. <https://doi.org/10.5772/56919>.
- Blanco-Ariza, A. B., Vázquez-García, A. W., García-Jiménez, R. y Melamed-Varela, E. (2020). Estructura organizacional y competitividad en industrias de alimentos: Análisis relacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 829-845. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33169>.
- Chacón-Henao, J., López-Zapata, E. y Arias-Pérez, J. (2022). Liderazgo compartido en equipos directivos y desempeño organizacional: el rol mediador del capital social. *Estudios Gerenciales*, 32-44. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4524>.
- Ensafi, Y., Amin, S. H., Zhang, G. y Shah, B. (2022). Time-series forecasting of seasonal items sales using machine learning-A comparative analysis. *International Journal of Information Management Data Insights*, 2(1), 100058. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2022.100058>.
- Figuerola, J. G., Cavazos, J. y Cerón, A. (2023). La influencia de la estrategia competitiva, la rivalidad competitiva y la orientación al cliente con el desempeño organizacional de empresas hoteleras en México. *Contaduría y Administración*, 68(4), 411. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.2876>.
- Fox, J. y Weisberg, S. (2020). Car: Companion to Applied Regression (R package). <https://cran.r-project.org/package=car>.
- Gadwe, P. y Sangode, P. B. (2019). Impact of Leadership on Organizational Performance in Service Organizations. *IOSR Journal of Engineering (IOSRJEN)*, 9(5), 22-35. <http://www.iaeme.com/IJM/index.asp248http://www.iaeme.com/IJM/issues.asp?JType=IJM&VType=11&IType=7http://www.iaeme.com/IJM/issues.asp?JType=IJM&VType=11&IType=7http://www.iaeme.com/IJM/index.asp249>.
- Gupta, V. y Chopra, M. (2018). Gauging the impact of knowledge management practices on organizational performance-a balanced scorecard perspective. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(1), 21-46. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-07-2016-0038>.
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: McGraw Hill Education.
- Jasso, K. Y., Aguilar, O. C., Ocegueda, C. G. y Contreras, E. L. (2022). Las tecnologías e innovación en mypes 4.0 y desempeño organizacional. *Technology and innovation in MSE 4.0 and their organizational performance. RELAYN Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(3), 7-20. <https://iquatroeditores.com/revista/index.php/relayn/index%0Ahttps://doi.org/10.46990/relayn.2>.
- Lee, S. M., Kim, S. T. y Choi, D. (2012). Green supply chain management and organizational performance. *Industrial Management & Data Systems*, 112(8), 1148-1180. <https://doi.org/10.1108/02635571211264609>.

- Martínez, C. L. y Aguilar, N. (2022). A systematic review of the organizational learning and performance literature. *Visión de Futuro*, 27(1), 24-39. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.27.01.001.en>.
- Parast, M. M. y Safari, A. (2022). Enhancing the quality and competitiveness of small businesses: A pooled cross-sectional analysis. *International Journal of Production Economics*, 246, 108410. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108410>.
- Peña, N. (2024a). Los obstáculos que tienen las estudiantes universitarias que dirigen una micro o pequeña empresa. Resultados de una investigación cualitativa en México (vol. 1). México: McGraw Hill Interamericana Editores.
- \_\_\_\_\_ (2024b). Modelo del desarrollo de dimensiones que explican los obstáculos de las mujeres universitarias que dirigen una micro y pequeña empresa. Resultados de una investigación en instituciones públicas y privadas en México. México: Iquatro Editores.
- Peña, N. y Aguilar, O. (2023a). El trabajo decente desde la perspectiva de directores y directoras en las micro y pequeñas empresas. Metodología y resultados generales de la investigación. En *El trabajo decente desde la perspectiva de directores y directoras. Resultados de una investigación en las micro y pequeñas empresas latinoamericanas* (vol. I, pp. 25-36). México: Iquatro Editores. <https://doi.org/https://doi.org/10.46990/iQuatro.2023.11.1.0>.
- \_\_\_\_\_ (2023b). Estudio de las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Metodología y resultados generales de investigación. En *Habilidades directivas y clima organizacional. Resultados de una investigación en las micro y pequeñas empresas latinoamericanas* (vol. 1, pp. 1-678). México: Peter Lang Publishing.
- \_\_\_\_\_ (2023c). Estudio de las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Metodología y resultados generales de investigación. En *Habilidades directivas y clima organizacional. Resultados de una investigación en las micro y pequeñas empresas latinoamericanas* (vol. 1, p. 699). México: Peter Lang. <https://doi.org/10.3726/b21342>.
- \_\_\_\_\_ (2024). Planteamiento metodológico para analizar las estrategias operativas y su influencia con el desempeño económico en las micro y pequeñas empresas latinoamericanas. *Las estrategias operativas y su influencia con el desempeño económico. Resultados de una investigación con directivos de Latinoamérica* (vol. 1, pp. 25-38). México: iQuatro Editores.
- Priyanka, R., Ravindran, K., Sankaranarayanan, B. y Ali, S. M. (2023). A fuzzy DEMATEL decision modeling framework for identifying key human resources challenges in start-up companies: Implications for sustainable development. *Decision Analytics Journal*, 6, 100192. <https://doi.org/10.1016/j.dajour.2023.100192>.
- RELAYN (2024). Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. N. Peña y O. Aguilar (coords.). <https://relayn.redesla.la/> RedesLA. <https://redesla.la/>

- Revelle, W. (2023). Psych: Procedures for Psychological, Psychometric, and Personality Research (R package). <https://cran.r-project.org/package=psych>.
- Salas-Arbeláez, L., García-Solarte, M. y Murillo-Vargas, G. (2021). Gestión humana y desempeño organizacional en pymes colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(6 edición especial), 457-474. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.28>.
- Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D. y Kamboj, S. (2021). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation, and organizational performance. *Journal of Business Research*, 128, 788-798. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.040>.
- Soares, M. do C. y Perin, M. G. (2020). Entrepreneurial orientation and firm performance: an updated meta-analysis. *RAUSP Management Journal*, 55(2), 143-159. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-01-2019-0014>.
- The Jamovi Project (2023). Jamovi (4.1). <https://www.jamovi.org>.
- Xi, M., Zhao, S. y Xu, Q. (2017). The influence of CEO relationship-focused behaviors on firm performance: A chain-mediating role of employee relations climate and employees' attitudes. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(1), 173-192. <https://doi.org/10.1007/s10490-016-9487-7>.
- Zastempowski, M. (2022). What Shapes Innovation Capability in Micro-Enterprises? New-to-the-Market Product and Process Perspective. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 59. <https://doi.org/10.3390/joitmc8010059>.
- Zazueta, M. A., Jacobo, C. A. y Ochoa, S. (2021). Aprendizaje organizacional y su influencia en el desempeño de pymes comerciales de México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5 edición especial), 430-443. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.28>.