



Abril 2019 - ISSN: 1696-8352

## TEMA: DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ AS

### **Autores:**

#### **Mae. Wladimir Alberto Del Rosario Alvarado1**

Docente Carrera de Ingeniería Comercial  
Institución Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil  
Facultad de Administración  
Email: [wdelrosarioa@ulvr.edu.ec](mailto:wdelrosarioa@ulvr.edu.ec)  
Dirección: Avenida de las Américas s/n  
Teléfono: 042596-500

#### **Sr. Luis Eduardo Sempertegui San Lucas 2**

Estudiante de la Facultad de Administración  
Institución Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil  
Email: [luissempertegui23@gmail.com](mailto:luissempertegui23@gmail.com)  
Dirección: Avenida de las Américas s/n  
Teléfono: 042596-500

#### **Srta. Angie Nicole Nowak Morales3**

Estudiante de la Facultad de Administración  
Institución Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil  
Email: [angie.nowak1993@hotmail.com](mailto:angie.nowak1993@hotmail.com)  
Dirección: Avenida de las Américas s/n  
Teléfono: 042596-500

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Wladimir Alberto Del Rosario Alvarado, Luis Eduardo Sempertegui San Lucas y Angie Nicole Nowak Morales (2019): "Diseño organizacional para una empresa automotriz AS", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (abril 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/disenio-organizacional-automotriz.html>

### **RESUMEN**

La propuesta plasmada en esta investigación se analizar el desempeño organizacional de la empresa Automotriz AS., esta investigación es sustentada mediante varios conceptos explicados en el marco teórico que ayudaran a comprender todos los pasos necesarios para la evaluación organizacional. Para la recolección de datos y la identificación de las falencias de la empresa se hizo el uso de metodologías que proporcionaron información relevante para la creación del plan organizacional. A partir de esto se obtuvo la orientación para la división departamental, el monitoreo de las actividades de los empleados, la especialización del trabajo de cada uno de ellos, las responsabilidades únicas de cada departamento y del equipo que lo conforma. El fin de esta investigación es conformar una propuesta para la empresa Automotriz AS. que proporcione una dirección eficiente.

**Palabras clave:** Plan organizacional, División departamental, Automotriz, jerarquización.

#### **ABSTRACT**

The proposal embodied in this research will analyze the organizational performance of the company Automotive AS., This research is supported by several concepts explained in the theoretical framework that will help to understand all the steps necessary for organizational evaluation. For the collection of data and the identification of the shortcomings of the company, the methodologies that provided relevant information for the creation of the organizational plan were used. From this the orientation for the departmental division was obtained, the monitoring of the activities of the employees, the specialization of the work of each of them, the unique responsibilities of each department and the team that comprises it. The purpose of this investigation is to make a proposal for the company Automotive AS. that provides an efficient address.

**Keywords:** Organizational plan, Departmental division, Automotive, hierarchy.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En Ecuador las pequeñas y medianas empresas son entes que dinamizan la economía, sin embargo muchas de ellas mantienen serio problemas internos muchos de ellos relacionados con su diseño organizacional, y Automotriz AS no es la excepción. Esta empresa ubicada en la ciudad de Guayaquil, desde hace ocho años, se dedica al servicio técnico automotriz y en la venta de repuesto para autos, camiones y camionetas.

Una observación de campo permitió identificar los principales problemas de la organización entre los que destacan carencia de objetivos y metas a largo plazo, dificultad en el manejo de la información, desorganización y desconocimiento por parte de los empleados en cuanto su funcionalidad dentro de la empresa, escasez de planificación organizacional, nula estandarización de actividades, duplicidad de funciones, bajo rendimiento del personal e ineficiencia en las labores desarrolladas.

Los problemas mencionados se reflejan en el nivel productivo y competitivo de la empresa automotriz, por ejemplo en los últimos años los clientes y las ventas han disminuido progresivamente, así como los altercados y confusiones entre los empleados son frecuentes, comprometiendo de este modo la sustentabilidad de la organización.

## **2. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Plan de Diseño Organizacional para la Empresa Automotriz AS que permita el fortalecimiento de su gestión administrativa y el mejoramiento productivo.

### **2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar la gestión administrativa y la estructura organizacional que maneja en la empresa para definir el rol que cumple cada uno de sus empleados.
- Realizar un diagnóstico situacional para identificar los factores internos y externos que influyen en las actividades administrativas de la Empresa Automotriz AS.
- Elaborar un modelo de estructura organizacional y un manual organizacional focalizado en el mejoramiento de la gestión administrativa de la Empresa Automotriz AS.
- Proponer un Manual de Funciones acorde a la realidad de la empresa y del mercado.

## **3. JUSTIFICACIÓN**

El buen funcionamiento de las empresas depende en gran medida a la manera como se adaptan a los cambios sustanciales de su entorno, así como de la manera como se maneja internamente, por ello dentro de un mercado tan competitivo como es el automotriz, las

organizaciones que dedican a esta actividad, requieren mejorar su gestión organizacional para evitar problemas que comprometan su nivel competitivo.

Diseñar un plan organizacional para la empresa automotriz permitirá que la misma defina claramente su estructura, establezca su misión y visión, facilitando el establecimiento de metas y objetivos para la empresa. La implementación de este tipo de herramientas se convierte en necesario para mejorar la vinculación de los diferentes niveles organizacionales, órganos de decisión y grupos de trabajo.

## **4. MARCO TEÓRICO**

### **4.1 DISEÑO ORGANIZACIONAL**

Louffat (2017) define al diseño organizacional como un elemento administrativo que se encarga de estructurar de manera ordenada y sinérgica las diferentes unidades orgánicas de la empresa, con la finalidad de brindar las condiciones racionales óptimas para que pueda desenvolverse a diario.

En la organización existen tres elementos que deben definirse al momento de diseñar una institución, estos son el modelo organizacional idóneo, el organigrama y los manuales organizacionales. El modelo organizacional es la opción escogida por la propia empresa para poder aplicar y desarrollar en la práctica, la estrategia previamente acordada en su planeación. Es el "modus operandi" que le permite funcionar de acuerdo a su propia identidad y características empresariales.

Los modelos organizacionales disponibles a ser adoptados por una institución, comprenden desde aquellos tipificados como clásicos, tradicionales u ortodoxos basados en "áreas", dentro de los cuales se pueden nombrar el funcional, el geográfico, el de productos o servicios, el de clientes, el de turnos, el divisional, el de proyectos, el matricial; hasta los modelos modernos, emergentes o heterodoxos, como son las redes basadas en procesos organizacionales.

El organigrama muestra la estructura organizacional de una empresa en concordancia con el modelo organizacional previamente elegido y su elaboración necesita cumplir con ciertos requisitos técnicos - dimensiones, formas, textos, ubicaciones, líneas, interacciones, etc. - que le den validez y confiabilidad a su diseño.

Un primer requisito es ubicar cada unidad orgánica de acuerdo al rol que cumple en la organización de la empresa, pudiendo ser una unidad de dirección, de línea, de apoyo, de asesoría, de control o consultiva. Otro aspecto a considerar, es el tipo de información a ser escrita dentro de cada unidad orgánica, si es jerárquica, funcional, nominal, cantidad u origen. También es importante la elección del tipo de figura o forma en la estética diseño, pudiendo encontrarse opciones como organigramas verticales, horizontales, circulares, semicirculares, radiales, replegados, entre otras.

Los manuales organizacionales son documentos escritos que definen en detalle cada unidad orgánica contemplada en el organigrama en cuanto a funciones, procesos, puestos procedimientos y/o instrucciones a cumplir de acuerdo a los protocolos establecidos por la propia empresa (Daft, 2014)

## **4.2 MODELO ORGANIZACIONAL**

Según Herrera (2017) las empresas que manejan una estructura organizativa pobre se ven imposibilitadas a realizar un buen trabajo, por ello es importante establecer un modelo organizacional adecuado, por ello Jara (2016) define al modelo o estructura organizacional como la forma en la que se distribuye las actividades, departamentos, actividades, recurso humano, y profesionales dentro de la empresa, de tal manera que estén alineados para alcanzar los objetivos en común.

Los modelos organizacionales deben basarse en seis pilares estos son: la especialización del trabajo, división departamental de acuerdo a la funcionalidad y contexto laboral, el encadenamiento del mando sobre el cual se regirá las relaciones jerárquicas y la coordinación de la organización, los límites del control y por último la formalidad del modelo. Cuando la empresa pone énfasis en los pilares mencionados logra alcanzar un nivel organizacional óptimo que les permite mejorar sus indicadores de eficacia y eficiencia (Delgado & Duarte, 2013).

## **4.3 ORGANIGRAMA**

Los organigramas son esquemas que reflejan la estructura de la organización, a criterio de Daft (2014), los organigramas son representaciones visuales que comprenden todas las actividades relacionadas al desarrollo empresarial, estas estructuras suelen ser bastante útiles para entender el funcionamiento de la organización ya que muestra sus diferentes partes, la interrelación de las mismas y la forma en que cada elemento encaja dentro de la empresa.

## **4.4 MANUALES ORGANIZACIONALES**

Gonzales (2013) establece que el desarrollo y eficiencia empresarial dependen del desempeño funcional y el modo como la organización lleva a cabo sus actividades, para que esto ocurra es necesario que los elementos que la componen mantengan un flujo de información claro acerca del funcionamiento de la empresa, además que está se pueda transmitir de manera sencilla, lo cual se logra por medio de los manuales organizacionales o administrativos.

Herrera (2017) manifiesta que un manual organizacional es “un documento escrito que agrupa de manera sistémica al conjunto de elementos de la administración con el objetivo de informar y guiar la conducta del personal que integra una organización”, en otras palabras los manuales son herramientas en las cuales se unifican criterios para lograr la mejora del desempeño a su vez contribuyen para que se trace el camino que conducirán al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La importancia de los manuales pueden valorarse en dos sentidos: el primero, desde el punto de vista legal, pues en base al cumplimiento o no de lo estipulado dentro de sus páginas, pueden servir de evidencias que le puede permitir a la empresa sustentar despidos de funcionarios o del otro lado, permitirle al empleado defenderse de injusticias que se puedan cometer contra él; el segundo, desde el punto de vista organizacional, contribuye a la estandarización o normalización de funciones, procesos y/o actividades, de modo que cada trabajador se desempeñe de acuerdo a lo estipulado en los protocolos ahí establecidos y no desempeñarse de acuerdo a lo que personalmente cree que es lo mejor.

Los manuales se encarga de centralizar la información departamental, incluyendo la descripción de los puestos laborales, detalla la gestión organizacional, y permite la planificación de la empresa por tal motivo son considerados como elementos claves para la toma de decisiones, según Ledezma (2018) y Moreta (2015) los manuales son importantes ya que su aplicación propende a la obtención de resultados beneficiosos para la empresa, esto se debe a que su implementación permite que se ordene, centre, concentre y sistematicen la información relacionada al funcionamiento de cada área de la empresa.

## **5. METODOLOGÍA**

La investigación empleada es de tipo descriptiva, por medio de la misma se pudo caracterizar al objeto de estudio, considerando los factores de relevancia entre los que se mencionan el comportamiento de los involucrados, la gestión de la organización y los problemas que acontecen en la empresa Automotriz AS, la información sirvió de línea base para el diseño de un plan organizacional ajustado a los requerimientos de la empresa.

Fue necesario emplear la investigación de campo para conocer de manera certera los factores que inciden en la problemática, para ello se observó de cerca la gestión realizada por el personal de la empresa Automotriz AS y los procesos que manejan cada uno de los departamentos que conforman la empresa, además la recopilación de datos se realizó de manera presencial empleando como técnicas la observación directa y el cuestionario.

El método aplicado fue el deductivo, ya que fue necesario partir de una premisa general hasta llegar a los problemas específicos de la organización, mientras que el empleo del método analítico facilitó el análisis de los procesos manejados por la empresa para identificar los problemas de mayor relevancia que ponían en riesgo su sustentabilidad. Las técnicas empleadas fueron las siguientes:

- Observación, se realizó un seguimiento a las actividades realizadas por los empleados de la empresa, los resultados obtenidos se anotaron en fichas de observación.
- Encuesta, aplicadas al personal así como a los clientes frecuentes la empresa, las preguntas que componen el cuestionario fueron de tipo cerradas y se empleó la escala de Likert.

- Entrevistas, se realizaron a los directivos y jefes departamentales de la empresa automotriz.

Una vez obtenida la información de las tres fuentes primarias, se realizó una triangulación metodológica la cual permitió analizar de manera integral a todos los actores involucrados, lo que facilitó la identificación de los factores que contribuyen a la problemática.

### 5.1 FICHA DE OBSERVACIÓN

**Tabla 1.** Resultados de la observación

#	Observación	Fuente	Si	No
1	¿Existen planes estratégicos para la gestión del recurso humano?	Documental		X
2	¿Los trabajos se realizan siguiendo alguna guía?	De campo		X
3	¿La estructura de la empresa se encuentra definida?	Documental		X
4	¿Cuentan con un organigrama?	Documental		X
5	¿La empresa cuenta con manuales de procesos?	Documental		X
6	¿La comunicación interna es buena?	De campo	X	
7	¿La empresa comunica sus logros a los empleados?	De campo	X	
8	¿El personal se encuentra comprometido con la empresa?	De campo		X
9	¿El servicio al cliente es óptimo?	De campo	X	
10	¿La empresa mantiene una buena relación con sus empleados?	De campo	X	
11	¿Existe un plan de incentivo para los empleados?	De campo		X
12	¿Los empleados conocen sus obligaciones y responsabilidades?	De campo	X	
13	¿Se capacita al personal en relación a sus puestos de trabajo?	De campo		X
14	¿La empresa ha implementado un diseño organizacional?	Documental		X

15	¿La empresa cuenta con un reglamento interno?	Documental		X
----	---	------------	--	---

Nota: Elaborado por los autores

## 5.2. FORMATO DE ENCUESTAS A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA AUTOMOTRIZ AS

El siguiente cuestionario esta direccionado a conocer el manejo operativo de la empresa Automotriz AS para el diseño de un plan organizacional que beneficie a la empresa, agradecemos su sinceridad al responder.

**Introducción:** marque con una X la opción que refleje su opinión

### 1. ¿Usted considera que se está desarrollando de forma eficiente los procesos internos de la empresa en todas las áreas?

Totalmente en desacuerdo\_\_\_\_\_

En desacuerdo\_\_\_\_\_

Parcialmente de acuerdo\_\_\_\_\_

De acuerdo\_\_\_\_\_

Totalmente de acuerdo \_\_\_\_\_

### 2.- ¿Cómo empleado considera usted que existe una planificación en cada una de las actividades?

Totalmente en desacuerdo\_\_\_\_\_

En desacuerdo\_\_\_\_\_

Parcialmente de acuerdo\_\_\_\_\_

De acuerdo\_\_\_\_\_

Totalmente de acuerdo \_\_\_\_\_

### 3.- ¿Considera que la empresa se ocupa de la capacitación del personal para brindar un mejor servicio?

Totalmente en desacuerdo\_\_\_\_\_

En desacuerdo\_\_\_\_\_

Parcialmente de acuerdo\_\_\_\_\_

De acuerdo\_\_\_\_\_

Totalmente de acuerdo \_\_\_\_\_

**4.- ¿La empresa Automotriz AS tiene bien definido cada uno de los roles de sus empleados para optimizar sus procesos?**

Totalmente en desacuerdo\_\_\_\_\_

En desacuerdo\_\_\_\_\_

Parcialmente de acuerdo\_\_\_\_\_

De acuerdo\_\_\_\_\_

Totalmente de acuerdo \_\_\_\_\_

**5.- ¿Usted como empleado de la empresa estaría de acuerdo en desarrollar un plan organizacional que permita las mejoras en el servicio e impulse el estatus de la empresa?**

Totalmente en desacuerdo\_\_\_\_\_

En desacuerdo\_\_\_\_\_

Parcialmente de acuerdo\_\_\_\_\_

De acuerdo\_\_\_\_\_

Totalmente de acuerdo \_\_\_\_\_

## **5.2. FORMATO DE ENTREVISTAS A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA AUTOMOTRIZ AS**

La siguiente entrevista esta direccionada a conocer el manejo administrativo del recurso humano en la empresa Automotriz AS para el diseño de un plan organizacional que beneficie a la empresa, agradecemos su sinceridad al responder.

### **Preguntas:**

1. ¿La empresa cuenta con un sistema de gestión de procesos, que estructure su organización?
2. ¿Cree necesaria la retroalimentación y mejoramiento de las capacidades del personal?
3. ¿Se socializa las modificaciones o planificación, previo a la implementación a los trabajadores?
4. ¿Más allá, de los esfuerzos que la empresa emplea para la motivación del personal, qué otro tipo de incentivos se le podría brindar a este para el mejoramiento de los procesos?

5. ¿Considera que la implementación de un diseño organizacional puede mejorar el desarrollo e innovación en la administración y fortalecimiento de la empresa?

## **6. RESULTADOS**

Mediante la aplicación de la observación, la encuesta y entrevista se pudo determinar diferentes falencias relacionadas al diseño organización de la empresa automotriz, a continuación se plasman:

### **6.1 RESULTADO DE LA OBSERVACIÓN**

- La empresa carecen de una estructura organizacional por ende no ha implementado estrategias de organización.
- La Automotriz AS realiza varios procesos que surgen de la intuición como resultado del conocimiento, actividades que no son establecidas de manera formal por la carencia de una planeación, la que permita la definición de metas y de objetivos por parte de la gerencia, generando falta de compromiso, motivación e inclusive falta de comunicación entre administradores a subordinados.
- La carencia de una planificación organizacional y de actividades no estandarizadas, ocasionan un atraso en el desarrollo de la organización, y una pérdida significativa de posicionamiento en un mercado competitivo.
- Las actividades que deben realizar los empleados son totalmente confusas, no tienen la identificación y la capacitación de las funciones de las áreas, pero no se tienen en cuenta los imprevistos y algunas funciones que las hacen dependiendo de la urgencia y que provoca distintas situaciones inesperadas, como retraso, demoras, pérdida de tiempo de algún proceso, por lo que genera desmotivación del personal.
- Automotriz AS cuenta con una distribución jerárquica de las obligaciones, tampoco no se ha otorgado responsabilidades al personal que labora en la empresa.
- Ante la falta de manuales funcionales y de procesos, los procedimientos son manejados de manera empírica.
- La empresa no cuenta con un plan organizacional, además se evidencio una pobre comunicación interna.

### **6.2 RESULTADO DE LA ENCUESTA**

- Los clientes de la empresa consideran que la misma debe mejorar su servicio de atención al cliente.
- El personal de la empresa se mostraron pocos satisfechos con la manera como se manejan los procesos internos, resaltaron que no existe una planificación y cuando han intentado planificar los procesos estos suelen ser deficientes.

- Los empleados se sienten confusos acerca de las funciones que tienen dentro de la empresa, debido a que los roles no se encuentran diferenciados.
- Los empleados no se sienten lo suficientemente motivados y comprometidos con la empresa debido a que no se otorgan incentivos laborales, además un gran número de ellos consideran que deben cumplir más funciones de las que realmente les competen.

### **6.3 RESULTADO DE LA ENTREVISTA**

- Los directivos de la empresa consideran que capacitar a todo el personal es una inversión de consideración para la empresa por lo que solo se capacita a los líderes de las jefaturas para que ellos transmitan los conocimientos a sus subordinados.
- Los altos mandos de la empresa consideran viable la aplicación de un modelo organizacional que permita mejorar el desempeño del personal administrativo y operativo, adicional a ello los mandos medios consideran importante la inserción de políticas de incentivos para los empleados.
- Para los directivos es apremiante que la empresa implemente un diseño organizacional para de este modo se fortalezca la organización, se mejoren los servicios y se incremente la productividad y competitividad de la empresa.
- De acuerdo al pronunciamiento de los entrevistados, más allá de las discusiones en mejoras del ambiente de trabajo y actividades logísticas los operarios no toman participación de las decisiones de desarrollo de la empresa, ya que estas son deliberadas por el comité empresarial, sin embargo en reiteradas reuniones se ha manifestado la opción de identificar valores que sean capaces de liderar grupos, que brinden nuevas soluciones, oportunidades de emprendimiento y crecimiento empresarial, acompañado de incentivos laborales en función de sus destrezas mostradas.
- Al consultar sobre el sistema de gestión por procesos que actualmente la empresa pone en práctica, los entrevistados manifestaron de forma unánime que los procesos y tomas de decisiones se abordan y ejecutan de acuerdo a las directrices que el comité de la empresa determina, dicho comité lo conforma la Gerencia General, la jefatura de operaciones y la jefatura de personal.
- Tomando en cuenta que la retroalimentación y mejoramiento de las capacidades del personal son el reflejo de una gestión de buenas prácticas empresariales, así como la adopción de prácticas empresariales que brinden un buen ambiente de trabajo y continuo fortalecimiento del capital humano.

## **7. CONCLUSIONES**

La valoración de las condiciones organizacionales de la empresa automotriz, permitió determinar que cuando una empresa no define de manera adecuada su estructura y no define los roles y funciones de sus empleados, corre el riesgo de ver afectado su desempeño, lo que se ve reflejado en la disminución de las ventas y de sus clientes. Con el análisis además se determinó que es necesario que se descentralice las actividades y que se realice una división departamental con la finalidad de incrementar la efectividad y eficacia del personal que labora en la empresa.

Es preciso que la empresa establezca su organigrama estructural, además que se elaboren manuales de operaciones tanto general como específico, los mismos permitirán la estandarización de los procesos. La implementación de un plan organizacional en la empresa automotriz permitirá que esta mejore su gestión, incremente su productividad y mejore su imagen ante los clientes.

Los cambios en el negocio también consisten en que los esfuerzos sean conjuntos a través del empeño de los empleados en cada una de sus actividades; una vez establecidas las reglas se tendrá resultados de optimización de los recursos que son muy importantes para las funciones de la empresa. El plan operacional será la guía de asistencia para los administradores de la empresa

## **8. RECOMENDACIONES**

Se recomienda que se implemente un diseño organizacional acorde a las necesidades y recursos con los que cuenta la empresa automotriz, con la finalidad de mejorar la eficiencia de su capital humano, además es necesario que la empresa implemente un diseño jerárquico de funciones para que sus empleados tengan una línea base para llevar a cabo sus actividades.

Se propone diseñar manuales de operaciones para que los empleados se encuentren informados acerca de cuáles son sus funciones y hasta donde llegan sus responsabilidades. Es necesario que se proporcione a los empleados una guía acerca del funcionamiento, la misión, visión, objetivos y metas de la organización, además de implementar un plan de incentivos para de este modo incrementar los niveles de pertenencia y compromiso.

Para la eficiencia de los procesos el grupo de empleados de la empresa deberá estar capacitado periódicamente, esto con el fin de contar con los conocimientos más recientes sobre el sector automotriz.

Para alcanzar la eficacia, la empresa Automotriz AS deberá cumplir con todas las metas propuestas en el plan organizacional para todos los departamentos de la institución; el plan debe utilizar todos los recursos de los que dispone la empresa para optimizar la participación

de esta en el mercado, se espera que la integración de todo el personal sea orientada la organización documentada de la que carecía esta institución. Es así como se aspira llegar a conseguir la motivación por parte del personal y de la gerencia hacia una integración que beneficiara a la empresa en todos los aspectos productivos y de competencia en el mercado de mantenimiento y servicio automotriz.

## 9. REFERENCIAS

- Daft, R. (2014). *Teoría y Diseño Organizacional*. Monterrey: CENGAGE Learning .
- Delgado, I., & Duarte, J. (2013). *Diseño de una Planificación Estratégica para una empresa dedicada a la compra y venta de respuestos automotrices en la ciudad de Guayaquil*. (E. S. Litoral, Ed.) Obtenido de Proyecto de Graducación: <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/25073>
- González, H. (2013). *DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA AUTOMOTRIZ PÉREZ DEDICADA AL TECNICENTRO Y AUTOMOTRIZ EN EL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013*. Obtenido de TRABAJO DE TITULACIÓN Previa a la obtención del Título de: INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL: <http://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/1266>
- Herrera, H. (20 de Febrero de 2017). *Manuales administrativos*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/>
- Jara, J. (21 de Marzo de 2016). *Diseño de un Plan de Marketing Estratégico para la empresa Jardosa S.A. para el período 2016-2019*. (U. C. Guayaquil, Ed.) Obtenido de Trabajo de Titulación previo a la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/5421>
- Ledezma, S. (2018). *Manuales Organizacionales*. Obtenido de Sitio web Ledezma Martínez Consultores: <http://ledezma-martinez.com/servicios/manuales-organizacionales/>
- Louffat, E. (04 de Marzo de 2017). *¿Qué se entiende por diseño organizacional?* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/03/04/que-se-entiende-por-diseno-organizacional/>
- Moreta, V. (2015). *Propuesta de manual organizacional*. Quito.