

El diseño organizacional como estrategia de fortalecimiento y estructura en el ambiente empresarial.

Carranza Tacuri-Jefferson Eduardo ¹ Jiménez Granda - María del Carmen ²; Lucas Tejada-Mayeli Jamileth ³

RESUMEN

El presente artículo recoge los fundamentos teóricos que tiene como objetivo el diseño de una estructura organizacional mediante la diferenciación para mejorar la gestión administrativa, se emplea una metodología utilizada en la estructura organizacional que se aplican métodos empíricos-analítico, inductivo, descriptivo, cualitativo y cuantitativo, utilizando la encuesta planteada a los empleados y la entrevista al gerente encargado de manejar la empresa, se obtuvo como resultados que la empresa no cuenta con un diseño organizacional estructurado, donde se especifique las funciones de cada uno de sus empleados, por lo tanto indican que es necesario para así optimizar las actividades, la conclusión permite identificar la necesidad de que las empresas y los empleados comprendan la estructura organizacional y como asumen el efecto del diseño dentro de ella, para lo cual esta investigación nos muestra una estructura más dividida, integrada y coordinada en el trabajo, con la intención de diagnosticar cada uno de los elementos estructurales para poner en práctica y conocer como está sustituida.

Palabras clave: Diseño organizacional, estrategias, estructura organizacional, nivelaciones estructurales, organización.

1. Docente del Instituto Superior Tecnológico “Ismael Perez Pazmiño”. Correo: machala2200@gmail.com
2. Docente del Instituto Superior Tecnológico “Ismael Perez Pazmiño”. Correo: jimenezgrandamariadelcarmen@gmail.com
3. Docente del Instituto Superior Tecnológico “Ismael Perez Pazmiño”. Correo: mayerlilucas082@gmail.com

Fecha de recepción: 20 / 03/ 2020

Fecha de aceptación: 21/ 05/ 2020

Organizational design as a strategy for strengthening and structuring the business environment

ABSTRACT

The present article gathers the theoretical foundations that the objective is the design of an organizational structure by means of the differentiation to improve the administrative management, a methodology used is used in the organizational structure that empirical methods are applied - analytical, inductive, descriptive, qualitative and quantitative Using the survey proposed to the employees and the interview with the manager in charge of managing the company, it was obtained as results that the company does not have a structured organizational design, where the functions of each one of its employees are specified, therefore they indicate that is necessary to optimize activities, the conclusion identifies the need for companies and employees to understand the organizational structure and how they assume the effect of design within it, for which this research shows us a more divided, integrated structure and coordinated at work, with the intention of diagnosing each of the structural elements to put into practice and know how it is replaced..

Keywords: Organizational design, strategies, organizational structure, structural leveling, organization.

INTRODUCCIÓN

La estructura organizacional son aquellas formas de organización interna y administrativa de una empresa u compañía, incluyendo el reparto de las labores en las diferentes áreas o departamentos determinados según esa misma estructura. En otras palabras, la estructura organizacional es la manera que se planifica el trabajo y se reparte de manera equitativa las responsabilidades. Las empresas y compañías suelen organizarse en base a objetivos que se han planteado, su estructura indica el modelo de gestión interna que manejan las autoridades, personal administrativo y división de sus labores, es decir cada entidad tiene su propia estructura organizacional.

En las siguientes secciones se desarrollarán los campos teóricos que integran el diseño organizacional para el fortalecimiento empresarial, realizando un análisis de cada uno de ellos, elementos del diseño organizacional, estructuras organizacionales, manual de funciones,

gestión administrativa, organigramas, análisis y descripción de cargos, efectividad empresarial, departamentalización, cultura, comportamiento, ambiente y desarrollo organizacional. Se proyecta así fortalecer en los administradores de la empresa los conocimientos acerca de cada componente, puesto que permitirá alcanzar cada uno de sus objetivos rompiendo barreras que se presenten en la entidad.

Por ello la presente investigación tiene como objetivo el diseño de una estructura organizacional mediante la diferenciación para mejorar la gestión administrativa, a continuación, la hipótesis, mediante la implementación del diseño de una estructura organizacional y funcional que permitirá la adecuada gestión administrativa en la empresa, resaltando que contar con un diseño organizacional se obtendrá mayor efectividad, un trabajo en equipo eficaz y mejores resultados en los servicios que prestan a la sociedad.

Mediante la variable independiente, que indica el diseño de una estructura organizacional y funcional podemos conceptualizar un modelo que se prolonga

en un puesto de trabajo para definir a una estructura organizacional como una modalidad libre y flexible en la cual no es preciso regirse a una guía laboral, también se puede definir como una estructura profesional que se rigen a normas, y pautas para realizar con excelencia y eficacia las actividades dentro de una empresa.

Se expresa por otra parte, que la variable dependiente se puede resolver que en la gestión administrativa se determinaron indicadores de planeación que permiten establecer programas para identificar la actividades de la empresa, medir la eficiencia mediante test y plantear objetivos a largo plazo, utilizando la dirección se puede establecer una comunicación entre el gerente y sus empleados, orientando a sus actividades y brindando una motivación a cada uno de ellos para que puedan cumplir con sus labores, y en el control implementando la supervisión a los empleados para medir la calidad y el tiempo que presentan en la empresa.

A través de la metodología utilizada de la estructura organizacional se aplican los métodos empíricos-analítico, inductivo, descriptivo, cualitativo y cuantitativo, utilizando la encuesta planteada a los empleados y la entrevista al gerente encargado de manejar la empresa.

En la actualidad la estructura organizacional es de vital importancia en las empresas, debido que permite organizar la misma y mantener un buen orden garantizando una funcionalidad armónica y así alcanzar las metas planteadas en la empresa desde el principio.

El diseño organizacional es el proceso de elegir una distribución de tareas, compromisos y relaciones de autoridad dentro de las empresas. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización en un organigrama. Un organigrama es una representación de la

estructura interna de una organización, donde se enseña la manera en que se relacionan diversas tareas o funciones.

La estructura organizacional en una empresa depende esencialmente del tipo de trabajo o proyecto que se ejecute. Una estructura bien específica ayuda a definir los roles y responsabilidades de cada empleado, además ayuda a tener una visión amplia de las tareas y políticas que la empresa de a los miembros de dirección y permita trabajar en equipo de forma efectiva mientras se desarrolla una ética y aptitudes de trabajo positivas.

Estrategias de fortalecimiento y estructuras en el ambiente organizacional

Busca orientar a la organización otorgando un diseño organizacional bajo ciertas estrategias con el cumplimiento de objetivos, mediante el reconocimiento de diversas estructuras en el ambiente organizacional. Tales elementos como estructuras, manual de funciones, organigramas, departamentalización, análisis y descripción de cargos, efectividad empresarial, cultura, comportamiento y desarrollo organizacional. Implementar estas estrategias dará como resultado una adecuada gestión empresarial, con un entorno organizado y equilibrado.

Daft (2015) señala que el diseño organizacional, implementa gestiones de estrategias en la estructura, que intenta elaborar y fortalecer a la organización. Las estrategias son fundamentales en una organización para cumplir con ciertos objetivos planteados de esta forma se crea un diseño estructurado.

Stephen y Fernández (2016) aseguran que la transformación y resolución a problemas, es un proceso para proceder a un esfuerzo profesional, dar control y herramientas en las rutas de mando, el diseño de puestos es una técnica y métodos en la producción e indagación a un lugar de operaciones. Es importante el diseño

organizacional para dirigir funciones específicas e intervenir en la comunicación, control y toma de decisiones efectivas para ejecutar funciones en la resolución a problemas logrando una organización centralizada.

Elementos básicos del diseño organizacional

Los aspectos de organización se basan, en la descripción de trabajo, departamentalización, jerarquía y coordinación, en la cual las personas son asignadas según su talento, se encargan de trabajar en operaciones diminutas y simples, para lo cual divide tareas y cargos, que constituye a las funciones en secciones con el objetivo de precisar metas (Barrios, 2015). Los elementos del diseño organizacional nos permiten lograr una organización más estructurada para incrementar la producción de procesos bajo ciertas características, es decir sin perder el diseño ya que esto crea una baja en los objetivos organizacionales.

Estructuras organizacionales

Hernández (2016) indica la condición en que el trabajo se divide, agrupa y organiza de manera formal en la estructuración de personas y funciones a diversas líneas de posiciones sociales, e influyen en el compromiso de rangos y jerarquías. Para llevar una buena estructura se debe organizar al personal con sus funciones para solventar una adecuada organización de acuerdo a la jerarquía implementada en la empresa.

Gilli (2017) refiere a la organización como un ajuste Smart intelectual de componentes organizacionales, en la cual se ordena el registro de fundamentos que integra presentando propiedades específicas en los atributos para cooperar en el trabajo. Debemos emplear a los integrantes con actividades distintas, en respectivos puestos para cumplir los objetivos en la estructura organizacional.

Manual de funciones

Rodríguez y Cruz (2015) afirman que un manual es la dirección por la cual se opera todo el instrumento organizacional, una mentalidad orientada a múltiples funciones, con una gestión administrativa de gobernar distintas organizaciones y conformar habilidades y conocimientos de forma efectiva y técnica con el objetivo de ejecutar resultados eficaces. El manual de funciones permite medir el trabajo bajo normas y tareas que desarrolla cada empleado en su puesto de trabajo según las funciones, con procedimientos centrados en la conformidad de la planificación, organización, dirección y control de una empresa.

Organigramas

Coulter y Gutiérrez (2015) señalan que un organigrama es un gráfico que muestra el orden de la organización, donde visualizan la asignación de puestos del personal, ya que es un elemento indispensable para conocer interiormente a la organización, se plasma de manera esquemática los niveles, puestos, cargos y funcionamiento de la gestión. Un organigrama nos permite especificar las funciones que realiza cada empleado, es una herramienta indispensable para saber manejar las responsabilidades que se tienen dentro de la organización de forma gráfica, adaptándose a labores que debemos seguir de acuerdo a las normas que se establece.

Por su presentación o disposición gráfica

El grupo de organigramas se basa en verticales, horizontales y mixtos, para la cual muestran una magnitud de arriba hacia abajo, ejecutan manuales, y también es la composición de verticales y horizontales para extender las probabilidades de gráficas (Stoner, 2016). Es importante conocer los tipos de organigramas o más bien cómo podemos estructurar mediante sus presentaciones a cada uno de los empleados, para llevar una adecuada función delegando capacidades, conocimientos y habilidades.

Departamentalización

Riquelme (2018) indica que la departamentalización tiene conexión con el rendimiento laboral y estructura de la empresa que se produce conforme a las exigencias enfocado al personal que integra la empresa y al equipo de trabajo. Podemos indicar que se agrupa al personal por diversos departamentos, por ejemplo, en una entidad se puede organizar un departamento de administración, y recursos humanos para mantener una adecuada gestión empresarial.

Anzil (2016) señala que dentro de la departamentalización existe el control para dar seguimiento al cumplimiento de las funciones, una rentabilidad examinada para el desempeño mediante objetivos planteados y tomar medidas necesarias. Se basa en el seguimiento de sus actividades dentro de una organización tomando como potestad el rendimiento en las funciones y notificar si se cumple cada una de ellas.

Análisis y descripción de cargos

García y Varela (2015) refieren que la descripción de puestos concierne a los cargos de la organización: espacio, entorno, indicadores, funciones, desempeño, responsabilidades, conocimientos y habilidades, consiste en un escrito de lo que realiza el personal, puesto, cargo y requisitos al emplear su labor, para lo que el gerente proporciona efectividad en la productividad. La descripción de cargos se basa en las actividades que realiza cada trabajador en su puesto de trabajo, ya que cada área tiene sus funciones o labores específicas para efectuar de manera correcta la organización, se enfoca a los recursos humanos para organizar, diseñar y estructurar a sus empleados y empresa.

Efectividad Empresarial

Serralde (2016) indica que es el eje apropiado que una empresa ofrece a los usuarios frente a sus demandas en el mercado, sin embargo, la empresa

consigue satisfacer con su actividad las peticiones existentes de la comunidad. La efectividad es un método para dar cumplimiento a los objetivos, bajar los gastos de producción, pero aumentar la rentabilidad de producción mediante la obtención del servicio.

Arias, Verdugo y Schalock (2015) aseguran que los estudios empresariales comprueban que la productividad en las empresas aumenta en más del 30% al momento de implementar un sistema de gestión empresarial, con funciones estructuradas y diseñadas, un desarrollo de procesos instaurados que sean aptos para satisfacer la demanda social. Es necesario tener sistemas que midan la productividad para el desempeño organizacional asociados a operaciones eficientes, utilizando gestiones para garantizar los productos, con el desarrollo sostenido en la satisfacción de los clientes en nuestros procesos productivos.

Dimensiones de la efectividad organizacional

Se rigen dimensiones como las metas organizacionales, procedimientos y recursos, que radica en el desarrollo de funciones mediante la obtención de los objetivos, apunta a la elevación óptima del mejoramiento continuo en las funciones para lograr un alto nivel de productividad, y engloba al desarrollo de las actividades con la finalidad de introducirlos en el mercado productivo (Garay, 2016). Podemos definir a la efectividad organizacional como la capacidad para lograr un objetivo que se ha definido previamente, y para el cual se ha desplegado acciones estratégicas, midiendo la producción en el menor costo y al menor tiempo posible.

Cervera (2016) indica características de vinculación a la productividad y el alcance de los objetivos organizacionales, e indagar el entorno con la práctica y desarrollo de procedimientos internos de la organización. Estas características las

podemos usar para medir la producción y el desarrollo de la organización, manteniendo un equilibrio y transformar la producción en un alcance radicado en las actividades diarias.

Cultura organizacional

Moncayo (2017) refiere que la cultura organizacional es organizar ideas y ejercer a una empresa con el personal que integra, aunque hay complejidad al adaptarse a nuevas tecnologías, y formas de trabajar en la empresa. Es importante al momento de ingresar a una organización, valorar nuestra cultura, sin embargo, es indispensable el adaptamiento para cumplir nuestra labor establecida.

Suárez (2015) concreta a las organizaciones como un diseño que conduce valores, normas, reglas, creencias y tradiciones para restringir la cultura de los integrantes, la organización a través del crecimiento, modifica los valores, normas y reglas. Podemos indicar que es el conjunto de acciones, valores, creencias, valores, hábitos y sentimientos que comparten los miembros de una organización, para ajustar estrategias, responde a comportamientos que se adquiere día a día.

Roca (2016) señala que da sentido a la organización por la forma de sus actividades realizadas dentro y fuera de ella, agrupan su cultura, creencias, valores en un contexto fijo. La cultura se basa en los valores y presentación que debemos dar como personas dentro y fuera de una empresa, con el mejor comportamiento en el departamento que ejercemos.

Comportamiento organizacional

Zambrano (2015) señala el comportamiento de los integrantes es obligatorio, y eficiente, una herramienta aplicada a los que laboran en la organización para la toma correcta de decisiones relativo al personal que labora en la misma. Es el estudio y aplicación de conocimientos en la forma que las

personas actúan dentro de las organizaciones, trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de los mismos.

Ambiente organizacional

Segredo (2016) orienta a las organizaciones en la administración de una mejora continua del ambiente de gestión que incurre de forma directa en la esencia de la organización, es un indicador clave en el desarrollo de la organización. Es necesario que la organización mantenga un ambiente equilibrado, para que pueda tener un funcionamiento beneficioso en la productividad dada y obtener un rendimiento fijo.

Herrera y Bussines (2017) definen al ambiente organizacional que nace de las propuestas de gestión administrativa, establece una importancia en el principio humano dentro de la organización, es un complemento evaluar el desempeño para otorgar conocimientos, es una herramienta para el cumplimiento de los objetivos propuestos y alcanzar una mejor gestión empresarial. El ambiente organizacional se basa en las funciones que desempeña cada uno de los integrantes de la organización, siguiendo un régimen para cumplir las actividades propuestas con los conocimientos que poseen cada uno de ellos, evalúa el desempeño y permite comprobar el grado de cumplimiento en las actividades.

Isotools (2015) señala que existen empleados que implementan la visión de la empresa, comunicación de los empleados a ciertos objetivos de la organización, evaluar y fijar una estrategia en base a la solución, y aumentar las capacidades de analizar. Es importante mantener una visión, misión y objetivos para aumentar capacidades dentro de la organización, así analizaremos y aumentaremos la productividad.

Desarrollo organizacional

Guízar (2015) incluye el análisis de procedimientos dentro de una organización con el fin de cooperar con los miembros, tomando medidas óptimas en la calidad de su administración, e influye en la culminación de los objetivos. El desarrollo organizacional se basa en el funcionamiento y la efectividad de la relación humana que existen dentro de la organización, enfocado a los procesos de cada actividad, innovando y otorgando cumplimiento a una meta propuesta.

DESARROLLO

METODOLOGÍA

Para el desarrollado de esta investigación se manipuló el método empírico-analítico, inductivo, descriptivo, y cuantitativo. El método empírico-analítico, que es utilizado para profundizar en el estudio de los resultados, establecidos a partir de la conexión que existe entre la causa y el efecto en un contexto. El inductivo, se basa en la observación, estudio y experimentar diversos sucesos para llegar a una conclusión que involucre los hechos. En el descriptivo se plantean los hechos de forma objetiva, exacta en cómo se observaron y analizaron las características de la recolección de datos al momento de reflejarlos. En el cuantitativo para aplicar el análisis estadístico en base a los datos utilizando la encuesta planteada a los empleados y la entrevista al gerente encargado de manejar la empresa.

En este artículo por cuestión de espacio, habría que resaltar de intervención técnica de la implementación del manual organizacional y funcional que servirá de un mecanismo para dar a conocer las funciones en la estructura y diseño administrativo de la organización eficiente de acuerdo con sus características y necesidades específicas.

Los datos fueron analizados utilizando la población que fue el total de personal y clientes en la empresa FRADASA de la ciudad de Machala en el año 2020, mediante la recolección y análisis de datos siendo un total de 2 empleados, 1 gerente y 60 clientes implementados en la tabulación de resultados y análisis de los resultados, incluimos a todo el personal, y una parte de clientes de la empresa, el tamaño muestra da negativo ya que, no se puede aplicar muestra

para conseguir los resultados por lo que no cuenta con personal adecuado y son pocos clientes, el estudio se realizó en una ferretería.

Mediante el método análisis estadístico de datos se realizó un cuestionario de encuestas estructurado, autorizado y establecido en el estudio de “El diseño organizacional como estrategia de fortalecimiento y estructura en el ambiente empresarial”, los diferentes resultados en porcentaje se reflejan en la siguiente tabla, en relación al personal que presenta la empresa.

1. ¿La empresa dispone de un espacio suficiente para el personal?
2. ¿Existe personal completo en la empresa?
3. ¿Qué función cumple usted en la empresa?
4. ¿Cuándo pasó a formar parte de la empresa su jefe le dio indicaciones de sus funciones a través de un Manual?
5. ¿Considera Ud., ¿que la creación de un Manual de funciones optimizará el conocimiento de las actividades de los empleados de la empresa?
6. ¿Las tareas y responsabilidades se encuentran direccionadas a su perfil de trabajo?

7. ¿Conoce las funciones que usted debe realizar en su puesto de trabajo?

8. ¿En su trabajo existen incentivos por la labor destacada de cualquier empleado?

9. ¿Le han impartido cursos de capacitación relevante e importante para su área de trabajo?

A través de estas encuestas se busca diferenciar los problemas que existen en la empresa para resolverlos mediante la observación dada. El estudio fue autorizado por la empresa, para garantizar sus respuestas, en virtud de un consentimiento por parte del personal autorizado.

RESULTADOS

Se obtuvo como muestra un total de 4 cuestionarios de encuesta para el personal de la empresa, para lo cual, todas fueran cumplidas y complementadas con sus respuestas, incluida la entrevista del gerente. Estos resultados revelan que la mayor parte de los encuestados necesitan un mejor espacio para adecuar las herramientas y mantener un orden, expresan por otra parte que la empresa necesita personal capacitado para poder manejar el área de ventas, y contabilidad, así como una persona que pueda reclutar personal desarrollado, ya que, una sola persona hace multifunciones y no existe un personal adecuado y capacitado.

La empresa no cuenta con un diseño organizacional estructurado, ni con un manual donde se especifique las funciones de cada uno de sus empleados, por lo tanto indican que es necesario para optimizar las actividades, fue también relevante que la mayoría del personal si conocen sus funciones, sin embargo, hay un personal que realiza varias funciones a la vez, finalmente señalaron que no existen incentivos por una labor ya que, los

empleados son parte directa de la empresa, es decir trabajan entre familia.

DISCUSIÓN

A partir de los resultados de este estudio, podemos afirmar que disponemos de una estructura organizacional eficiente que nos haga pensar que la puesta en marcha de las teorías tácitas de una organización, con respecto a aquellas acciones de diseño a realizar para el logro de niveles superiores de eficacia, tiene un efecto específico sobre la eficacia estimada por parte de los componentes de la misma.

El diseño organizacional empleado al estudio descarta explicaciones alternativas a la propuesta para exponer el efecto de la mejora. Hemos procurado trabajar e investigar el máximo posible y obtener resultados esperados acorde a la organización y mejoramiento de la misma. En este sentido, conviene ser comedidos con las conclusiones, pero no por ello desistir a la constituida certeza para indagaciones futuras.

A través de esta investigación hemos procurado el eficiente proceso del diseño fortaleciendo a la estructura funcional para un mejor proceso organizacional, se han explicitado las creencias causales acerca del diseño eficaz que conservan los componentes de una organización.

CONCLUSIÓN

Las conclusiones derivadas buscan la necesidad de que las empresas y los empleados comprendan la estructura organizacional y como asumen el efecto del diseño dentro de ella. En cuanto a las muestras y resultados, nos permite establecer acciones de reestructuración para conocer mejor las funciones y actividades dentro de la organización, para ellos se necesita de estrategias y de un personal capacitado para cumplir objetivos y organizar las tareas.

Esta investigación nos muestra una estructura más dividida, integrada y

coordinada en el trabajo, con la intención de diagnosticar cada uno de los elementos estructurales para poner en práctica y conocer como está sustituida.

La organización gira mucho en su entorno, como está construida, el espacio, ambiente, estrategias implementadas, tecnología e innovación para manejar directrices dentro de ella. Nos permite gestionar acciones y alcanzar metas con recursos para el propósito de una mejor gestión empresarial, la mayor motivación son los incentivos por lograr un buen trabajo.

Ejecutamos así mismo, la cultura, el comportamiento, hábitos, habilidades, conocimientos para moldear la ética y alcanzar niveles máximos de la organización, se debe elegir la administración, reclutar personal para dar un mejor control a las funciones.

Finalmente, las dimensiones de la estructura organizacional nos dirigen a la jerarquía de un organigrama, para medir el establecimiento de cargos de cada personal administrativo.

CITAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anzil, F. (Septiembre de 2016). Federico Anzil. En Control de la organización (pág. 45). 1. Obtenido de <https://www.zonaeconomica.com/control>
- Arias, F. (2015). El proyecto de investigación. Venezuela: Editorial ESPITEME. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/29732/Chavez_CCO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Barrios, H. (2015). Diseño Organizacional bajo un enfoque sistémico para unidades empresariales agroindustriales. En B. Hernández, Diseño Organizacional bajo un enfoque sistémico para unidades empresariales agroindustriales (pág. 32). Medellín: 2. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352005000600004
- Bussines, S. (2017). Evaluación laboral y gestión de recursos humanos RRHH. Madrid. Obtenido de <https://docplayer.es/amp/154739417-Manual-de-organizacion-y-funciones-para-mejorar-el-desempeno-laboral-en-la-empresa-gredos-peru-sac.html>
- Cervera, F. (2016). La percepción de la efectividad organizacional. México: Universidad Autónoma de Querétaro. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352005000600004
- Coulter. (2015). Organigramas. En Administración I (pág. 15). México: PrenticeHall 8va. Obtenido de <https://docplayer.es/23197841-Universidad-rafael-landivar-facultad-de-ciencias-economicas-y-empresariales-licenciatura-en-administracion-de-empresas-pd.html>
- Cruz. (2015). Modelo de gestión. Colombia: 9. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/27622/delgado_re.pdf.txt?jsessionid=6BB2D9ED91508177EC03292DE6616C44?sequence=4
- Daft, R. L. (2015). Teoría del diseño organizacional. Thomson 2, editorial 9. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>
- Fernández. (2016). "Análisis de y descripción de puestos de trabajo". España: Díaz de Santos. Obtenido de

- <https://www.gestiopolis.com/diseño-de-puestos-de-trabajo/>
- Garay . (2016). Liderazgo y logros en las organizaciones escolares de Chile. 3. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/27622/delgado_re.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- García, M. (2015). Gestión de conflictos laborales. Innovación y Cualificación. España: 2. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=L3o7zpfK-uwC&pg=PA77&lpg=PA77&dq=%E2%80%9CUn+buen+an%C3%A1lisis+y+descripci%C3%B3n+de+puestos+ha+de+recoger+toda+la+informaci%C3%B3n+relativa+a+los+puestos+de+la+organizaci%C3%B3n:+el+espacio+f%C3%ADsico,+ambiente+o+en](https://books.google.com.ec/books?id=L3o7zpfK-uwC&pg=PA77&lpg=PA77&dq=%E2%80%9CUn+buen+an%C3%A1lisis+y+descripci%C3%B3n+de+puestos+ha+de+recoger+toda+la+informaci%C3%B3n+relativa+a+los+puestos+de+la+organizaci%C3%B3n:+el+espacio+f%C3%ADsico,+ambiente+o+en+distintos+niveles,+elementos,+l%C3%ADnea)
- Gilli. (2017). Claves de la estructura organizativa. Buenos Aires: CK. Obtenido de <https://docplayer.es/113474866-La-estructura-organizacional-y-su-relacion-con-la-calidad-de-servicio-en-centros-de-educacion-inicial.html>
- Guízar, R. (2015). Desarrollo organizacional: México: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://www.coursehero.com/file/24624869/Reporte-de-desarrollo-organizacionaldocx/>
- Gutiérrez, R. (2015). Administración y Gestión de las Comunicaciones de la Dirección. PARANINFO. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=LG71CAAAQBAJ&pg=PA18&lpg=PA18&dq=%E2%80%9CUn+organigrama+es+una+representaci%C3%B3n+gr%C3%A1fica+de+la+estructura+formal+de+una+empresa+que+refleja+de+forma+esquem%C3%A1tica+sus+](https://books.google.com.ec/books?id=LG71CAAAQBAJ&pg=PA18&lpg=PA18&dq=%E2%80%9CUn+organigrama+es+una+representaci%C3%B3n+gr%C3%A1fica+de+la+estructura+formal+de+una+empresa+que+refleja+de+forma+esquem%C3%A1tica+sus+distintos+niveles,+elementos,+l%C3%ADnea)
- Hernández, J. (2016). Desarrollo organizacional en el ámbito municipal. México: 2. Obtenido de <https://docplayer.es/amp/154739417-Manual-de-organizacion-y-funciones-para-mejorar-el-desempeno-laboral-en-la-empresa-gredos-peru-sac.html>
- Herrera, P. (2017). Ambiente Organizacional. Bogotá: ECOEA. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>
- Isotools, E. (2015). Isotools, EXCELLENCE. SEDE ECUADOR. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/29732/Chavez_CCO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Moncayo, C. (2017). Cultura empresarial. Bogotá: Aránzazu Álvaro Fariñas. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000900008
- Riquelme, M. (2018). Departamentalización: Factores. Colombia: 9. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/departamentalizacion/>
- Roca, M. V. (2016). En Cultura Organizacional: CF (pág. 17). 1. Obtenido de http://www.revistacts.net/files/Portafolio/Tesis_Roca.pdf
- Rodriguez. (2015). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. México: 4ta Edición. Obtenido de <https://docplayer.es/92058348-Trabajo-final-de-graduacion-diseño-organizacional-y-de-procedimientos->

- administrativos-en-las-empresas-de-salud.html
- Segredo, A. M. (2016). Ambiente org. EE.UU: 3. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017
- Serralde, A. (2016). Efectividad-organizacional-y-gestion-administrativa. 1. Obtenido de <https://docplayer.es/139061876-Efectividad-organizacional-y-gestion-administrativa-de-los-docentes-de-una-institucion-educativa-ica-2018.html>
- Stephen, R. (2016). Administración Pearson Educación. México: 8. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=oVHlFmFi_ToC&pg=PA234&lpg=PA234&dq=%E2%80%9CEl+dise%C3%B1o+es+un+proceso+que+involucra+decisiones+sobre+elementos+clave;+especializaci%C3%B3n+de+trabajo,+departamentalizaci%C3%B3n,+cadena+de+mando,+amplitud+de+control
- Stoner, J. (2016). Hall Hispanoamerica. México: 5. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>
- Suárez, F. (2015). Cultura Organizacional. Colombia: 1. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/edug/6287/1/Tesis%20Cultura%20organizacional.pdf>
- Varela. (2015). ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. México: Pearson Educacion. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/importancia-del-analisis-de-puestos-en-las-organizaciones/>
- Verdugo & Schalock. (2015). A leadership guide for today's disabilities organizations. Estados Unidos: Brookes Publishing Company. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000200010
- Zambrano, M. (2015). En Comportamiento (pág. 6). Obtenido de <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/250/1/TAP56.pdf>