



Agosto 2019 - ISSN: 1696-8352

“PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CENTRO DE ESTÉTICA DENTAL ALVARADO”

Datos De Los Autores:

Autor 1:

Nombre: Omar Fernando Martínez Jiménez

Institución: Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil

Email: omartinezj@ulvr.edu.ec

Cargo: Docente Facultad De Administración

Autor 2:

Nombre: Cinthia Johanna Ruíz Alvarado

Institución: Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil

Email: cinjoh19@hotmail.com

Cargo: Estudiante Facultad De Administración

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Omar Fernando Martínez Jiménez y Cinthia Johanna Ruíz Alvarado (2019): “Plan de diseño organizacional para el Centro de Estética Dental Alvarado”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (agosto 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/08/disenio-organizacional-estetica.html>

RESUMEN

El presente trabajo consiste en la elaboración de un plan de diseño organizacional, mediante un manual de procesos orientado a fortalecer el área administrativa y la atención al cliente del Centro de Estética Dental Alvarado, se provee realizar un análisis de la situación actual de la institución con el objetivo de encontrar falencias, a su vez corregirlas para mejorar la gestión de la organización, a través de la implementación de estrategias competitivas que superen las debilidades que presenta actualmente la empresa.

El problema que se presenta en la empresa es que no existe un manual en el que se detalle sistemáticamente las actividades y tareas que conforman los procesos para cada puesto de trabajo, es de gran utilidad la existencia de un manual que permita al empleado conocer de qué manera influyen las tareas asignadas en el desarrollo de las actividades vinculadas con el logro de los objetivos, dado que el desconocimiento por parte de los subordinados acerca de los procedimientos hace que en ocasiones existan confusiones acerca de las tareas que realiza cada uno y de la importancia que conlleva realizarlas en un tiempo determinado.

Mediante la descripción e ilustración cronológica de las funciones en los diferentes puestos se logrará fomentar la ejecución eficaz y eficiente de los procesos fundamentales para la supervivencia de la organización en el mercado.

Palabras clave:

Manual de procesos – Estrategias – Procedimientos – Seguimiento – Perfil del puesto.

ABSTRACT

The present work consists in the elaboration of an organizational design plan, through a process manual oriented to strengthen the administrative area and the customer service of the Alvarado Dental Aesthetics Center, providing an analysis of the current situation of the institution with the objective of finding flaws, in turn correcting them to improve the management of the organization, through the implementation of competitive strategies that overcome the weaknesses that the company currently presents.

The problem that arises in the company is that there is no manual that systematically details the activities and tasks that make up the processes for each job, it is very useful the existence of a manual that allows the employee to know what how assigned tasks influence in the development of the activities related to the achievement of the objectives, since the ignorance on the part of the subordinates about the procedures causes that sometimes there are confusions about the tasks that each one performs and the importance which entails carrying them out at a certain time.

Through the description and chronological illustration of the functions in the different positions, the effective and efficient execution of the fundamental processes for the survival of the organization in the market will be promoted.

Keywords:

Process Manual - Strategies - Procedures - Monitoring - Job profile.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Ministerio de Salud Pública del Ecuador en el año 2014, viendo el crecimiento por parte de las clínicas odontológicas y centro de estética dentales en los últimos años en un 16% en la ciudad de Guayaquil, desarrolló un documento que contiene protocolos de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de la salud bucodental. (MSP, 2014)

Estos fueron elaborados y validados por especialistas quienes buscan mejorar la calidad de vida y salud de la población de este país. Asimismo, al seguir los principios de equidad, universalidad y solidaridad, esta norma de regulación es institucional y como tal debe ser aplicable para todos los servicios odontológicos especializados o de tercer nivel de atención.

Por tal motivo, la Gerencia consideró importante crear una comisión evaluadora que periódicamente estudie, califique y apruebe los casos que ameritan por complejidad los tratamientos en esta disciplina; la comisión debe ser conformada por sus especialistas en Ortodoncia y otras especialidades afines. (MSP, 2014).

El Centro de Estética Dental Alvarado es una organización con 16 años de experiencia en el mercado de la salud oral ubicada en la ciudad de Guayaquil, Ciudadela Kennedy Norte, Av. José Castillo No. 20 Y Justino Cornejo. Edificio Medical Plaza 4to piso, oficina 408. Ofrece servicios de ortodoncia, endodoncia, blanqueamiento, cirugías dentales, diseños de sonrisas, implantes dentales, entre otros.

Debido al desconocimiento administrativo de los propietarios no ha sido posible desarrollar una estrategia como herramienta para lograr el mejoramiento en la gestión de la Institución.

En el Centro de Estética Dental Alvarado he podido observar lo siguiente:

- ✓ Falta de direccionamiento estratégico.
- ✓ Falta de asignación de funciones al personal.
- ✓ Baja productividad en atención a pacientes por falta de metas.
- ✓ El personal nunca ha sido capacitado.
- ✓ Contratación de un asistente administrativo.

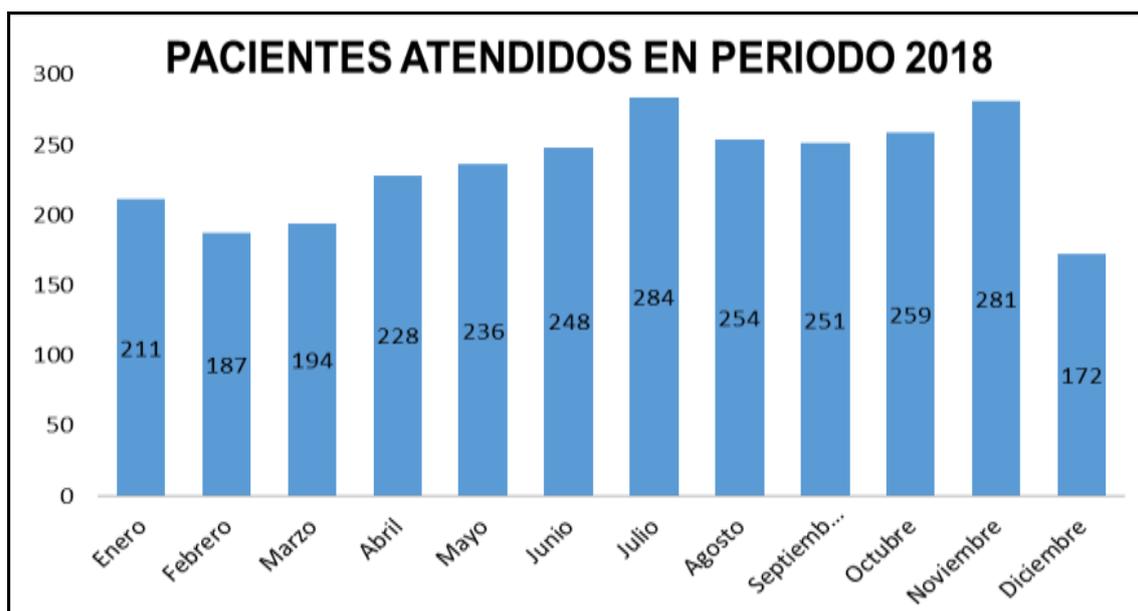


FIGURA 1. PACIENTES ATENDIDOS EN EL PERIODO 2018

En el periodo 2018 alrededor de 2.570 pacientes fueron atendidos en el Centro De Estética Dental Alvarado dando una media de 214 pacientes atendidos durante ese periodo, siendo julio, octubre y noviembre los meses en que más pacientes fueron atendidos.

Es necesario adoptar medidas correctivas a la organización ya que puede perder por completo la oportunidad de crecimiento en el sector de la salud oral, las nuevas propuestas para la empresa tienen relación directa con el buen manejo administrativo.

2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se realizará con la finalidad de mostrar la relevancia que poseen los manuales al momento de ejecutar y controlar los diversos procesos que pueden existir en una determinada organización, puesto que son el pilar fundamental de los sistemas de calidad, así mismo desempeñan un papel importante en lo que respecta al mejoramiento continuo de las diferentes áreas que integran una empresa.

El Plan de Diseño proporcionará directrices para que los trabajadores conozcan de forma clara sus funciones, actividades, responsabilidades, para evitar malentendidos o dudas de cómo proceder y, tergiversa sus funciones, y no exista una duplicidad de las actividades, pérdida de tiempo, errores en el desarrollo de procesos, omisión de actividades claves que ayudan a los procesos causando ineficacia e ineficiencia en los resultados.

3. IDEA A DEFENDER

El presente proyecto de Investigación será desarrollado en el Centro de Estética Dental Alvarado, que brinda servicios odontológicos por 16 años en el mercado.

4. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Existen varios estudios realizados en Ecuador referente a la importancia y en que beneficia la elaboración de un manual de procedimiento para clínicas odontológicas, siendo de gran ayuda para el presente estudio la revisión de la referencia bibliográfica de estos estudios realizados, sirviendo como base teórica en función de su alcance efectuado.

Según Darío Javier Castillo Sánchez y Víctor Alfonso Valarezo Anchundia (2015) en su trabajo titulado "ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE UN CONSULTORIO ODONTOLÓGICO Y SU IMPACTO EN LOS NIVELES ORGANIZACIÓN DE LAS HISTORIAS CLINICAS DE LOS PACIENTES" Con el objetivo de poder brindar un mejor servicio en el Consultorio odontológico de la UNEMI, se ha realizado este trabajo de tesis, porque en los actuales momentos se está brindando una baja calidad en el servicio ya que se lleva demasiado tiempo sin agilizar el tratamiento. Para un mejor servicio se recomienda la automatización de los procesos del consultorio odontológico mediante la creación de un sistema web que dé la facilidad de realizar ingreso, modificación y actualización de los datos de los pacientes, así como sus fichas odontológicas, además de brindar un seguimiento de los diferentes resultados de los tratamientos con los datos históricos clínicos almacenados.

Según la autora Rodríguez Morán Olga Verónica (2017) en su trabajo titulado "PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA SERVIDENT CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS". La investigación se llevó a cabo en Servident Clínicas Odontológicas, ubicada en la ciudadela Kennedy Vieja, Guayaquil. Tiene como objetivo principal el diseño de un plan estratégico mediante la implementación de métodos de análisis que determinen falencias y el planteamiento de objetivos estratégicos. Con el objeto de estudio la autora llegó a la conclusión que, mediante el diseño metodológico y un diagnóstico situacional, se ha podido conocer los

aspectos internos y externos de la clínica, la ausencia de un plan estratégico no ha permitido un buen desempeño en todas las áreas. Es importante mencionar que el cuadro de mando integral sirve a la gerencia como una herramienta visual de gestión, es necesario evaluar y controlar el desarrollo de los objetivos planteados, es decir realizar un análisis constante. La elaboración del plan estratégico y la implementación del mismo pueden lograr un cambio significativo en cuanto a la situación actual de la clínica. Los objetivos estratégicos propuestos pueden ser cumplidos, siempre y cuando se busque la manera de direccionar los esfuerzos de sus colaboradores.

Con lo expuesto, se determina que el cambio organizacional para la Clínica Estética Dental Alvarado es un factor importante para la organización, permitiendo que las tareas sean ejecutadas de manera fácil y rápida logrando el desarrollo eficaz de las actividades y el cumplimiento de los objetivos. Por tanto, los resultados obtenidos de esta investigación permitirán la confección de un manual de procesos que priorice las actividades y que sean ejecutadas en el menor tiempo posible sin que afecte el éxito del logro de los objetivos.

5. BASES LEGALES

La Constitución del Ecuador es la norma jurídica suprema que rige a todo el territorio nacional, está compuesto por varias secciones, capítulos y artículos sobre los derechos y obligaciones de los ecuatorianos, en cuanto al hábitat, seguridad, educación, ambiente, etc. Y sobre todo en cuánto al trabajo indica lo siguiente:

Según la Constitución de la República del Ecuador (2015) “Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.”

El código 9 y 10 del código del trabajador indican las definiciones del trabajador y el empleador, ambas partes importantes en la gestión del talento humano, por tratarse de personas, es importante delimitar según el código del trabajo cada una de las partes para una mejor comprensión en un concepto general de lo que es un trabajador y un empleador.

“Art. 9.-Concepto de trabajador. - La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y se puede ser empleado u obrero. Código del trabajo (2015).

“Art. 10.- Concepto de empleador. - La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario” (p.3).

6. METODOLOGÍA

La investigación se llevó a cabo bajo un alcance descriptivo, como parte del proceso de la investigación permitirá analizar los gustos y preferencias de los clientes de la Clínica de Estética Dental Alvarado, a fin de buscar nuevas estrategias.

El enfoque de la investigación es mixto, el enfoque cualitativo nos permitirá a través de entrevistas obtener información del servicio que brinda la empresa por parte de los colaboradores, mientras que cuantitativo por medio de encuestas vamos a medir satisfacción de los usuarios.

La población considerada para el presente estudio, está conformada por los miembros que integran la empresa, a los cuales se les realizara entrevistas y a los usuarios se les realizara encuestas viendo el grado de satisfacción de los usuarios con el servicio que brinda la organización. Actualmente la empresa posee 7 colaboradores, con el fin de evaluar el entorno, el cual va a ser de gran ayuda para realizar el diagnóstico de la organización. El tamaño de la muestra que se tomará es de una población finita entre los potenciales clientes que han asistido al centro de Estética Dental Alvarado. Según los datos de la Figura. 1 (pacientes atendidos en el periodo 2018) se obtiene una media de 214.

7. RESULTADOS

7.1. Entrevistas

Considerando las respuestas obtenidas en las entrevistas efectuadas a los administradores, se detallan las siguientes alertas:

- ✓ No se realizan controles de inventarios.
- ✓ Las reuniones con su personal no son de manera continua, no se realizan acuerdos o compromisos.
- ✓ Manejan los tratamientos por medio de fichas, no tienen un programa de manejo de ingresos, egresos, gastos para poder realizar cierres de caja.
- ✓ Todos los procesos administrativos se los lleva en cartilla y agenda.
- ✓ No se han fijado políticas en la empresa, como meta desean extenderse a otras provincias y cantones.
- ✓ No tienen una estructura organizacional.
- ✓ Se permiten todas las formas de pagos.
- ✓ La empresa no cuenta con reglamentos.
- ✓ La empresa cumple con los lineamientos de entes reguladores (IESS, MSP, Bomberos, SRI), además de contar con servicio de seguridad, limpieza, desechos clínicos y extintores.
- ✓ No se analizan los resultados de la publicidad que realizan. Consideran que se debe mejorar el manejo de redes sociales (fotos, contenido de publicaciones).
- ✓ La información de la empresa, funciones y metas son comunicadas de manera verbal.

Considerando las respuestas obtenidas en las entrevistas efectuadas a los colaboradores, se detallan las siguientes alertas:

- ✓ Falta de capacitaciones al personal.
- ✓ Crecimiento en la cartera de clientes.
- ✓ Mal uso de los recursos por parte del propietario.
- ✓ El personal considera que la empresa se ha expandido.
- ✓ Buen ambiente laboral.
- ✓ No existe un sistema para registro de los procedimientos realizados de los pacientes y de facturación.
- ✓ Revisión de canjes: verificar con estadísticas si dan los resultados esperados o si están generando pérdida.
- ✓ Establecer remuneración del Gerente y propietario del Centro de Estética Dental Alvarado.
- ✓ El Centro de Estética Dental Alvarado no ha definido correctamente los roles de cada uno de sus empleados.
- ✓ Realizar un análisis de la remuneración de los colaboradores.
- ✓ Hacer buen uso de los recursos.
- ✓ Se debe fortalecer el marketing para captar nuevos pacientes.

7.2. Encuestas

Los resultados de las encuestas revelaron que la mayor parte de los clientes acuden al Centro de Estética Dental Alvarado desde hace dos años, lo cual significa que la captación de clientes se ha incrementado considerablemente en los últimos periodos, a su vez se determinó estos clientes conocieron de la empresa por medio de referencias de otras personas, por ello la mayoría recomienda que se debe mejorar la publicidad.

Por otra parte, se pudo concluir que la empresa ofrece un buen servicio a sus clientes, dado que más de la mitad de ellos se encuentran totalmente satisfechos con la calidad del servicio y el tiempo de atención, considerando que este centro de estética dental posee precios accesibles en comparación con la competencia. Sin embargo, se puede evidenciar que la mayoría de los clientes acuden los fines de semana, razón por la cual Lorena Berardo es la odontóloga con mayor cartera, puesto que es la única que atiende en aquellos días.

8. PROPUESTA

8.1. Misión

Brindar un servicio de salud bucal de calidad al beneficio de la sociedad ecuatoriana, garantizando una asistencia odontológica integral y una atención personalizada cumpliendo

con las exigencias y expectativas del mercado nacional, Ofreciendo a nuestros clientes servicios de excelencia.

8.2. Visión

Ser reconocida en 5 años como el centro de estética que brinda el mejor servicio odontológico integral de calidad en la ciudad, basados en principios corporativos, orientado al esfuerzo, conocimiento, recursos y tecnologías de punta para cumplir con la plena satisfacción del cliente, respetando los índices de seguridad y del medio ambiente.

8.3. Organigrama

A continuación, se expone el organigrama propuesto para la empresa:

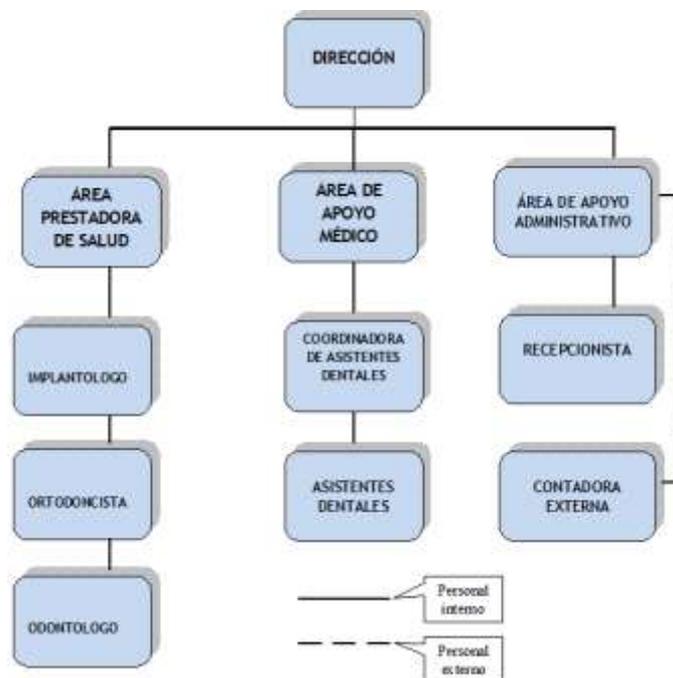


FIGURA 2. ORGANIGRAMA

8.4. Procedimientos

A continuación, se detallan los procedimientos propuestos para la empresa:

Actividades	Responsable
Identificar los productos a comprar de acuerdo al informe de los odontólogos.	Asistente Dental
Solicitar cotizaciones a los proveedores.	
Elaboración de la cotización de acuerdo al requerimiento del Asistente Dental.	Proveedor
Revisar las cotizaciones y verificar las especificaciones de los productos. En caso de no encontrarse lo requerido se solicita cambios al proveedor.	Asistente Dental
Analizar las cotizaciones y seleccionar la mejor opción en cuanto a calidad.	
Enviar el pedido formal al proveedor con base en la cotización.	
Receptar el pedido de la compañía y procede a despachar lo solicitado.	Proveedor
Verificar las condiciones en las que llega el pedido, si se encuentra de acuerdo a lo estipulado en la orden se ingresa los productos al inventario; caso contrario lo devuelve pidiendo cambios al proveedor.	Asistente Dental
Elaborar la orden de pago para cancelar el valor al proveedor.	Coordinadora de Asistente Dental

Tabla 1. Procedimiento de abastecimiento

Actividades	Responsable
Receptar la llamada del cliente.	Recepcionista
Registrar los datos personales del cliente en el sistema.	
Asignar una cita al cliente señalando fecha y hora de atención.	
Llegar puntual a la cita.	Cliente
Realizar un diagnóstico de la situación oral del paciente.	Odontólogo
Determinar el tratamiento que el paciente debe seguir para solucionar su problema dental.	
Indicar al paciente el costo de su tratamiento por medio de una proforma.	
Decidir si desea iniciar el tratamiento, si es afirmativo se proceden a pactar las condiciones de pago del servicio a prestar; caso contrario se debe registrar en lista de espera.	Recepcionista
Efectuar el pago total del tratamiento o cancelar la primera cuota.	Cliente
Asignar una nueva cita a fin de iniciar el tratamiento.	Recepcionista

Tabla 2. Procedimiento de prestación del servicio

Captación de clientes		Fidelización de clientes	
Actividades	Responsable	Actividades	Responsable
Elaborar una idea a publicar.	Coordinadora de Asistente Dental	Llamar al cliente para saber su estado.	Recepcionista
Convocar una reunión para discutir la idea a publicar.		Si no presenta ninguna novedad, solo se le recuerda la fecha y hora de su próxima cita.	
Si la idea es aceptada se procede a publicarla.	Recepcionista	En caso de presentar novedad, se procede a programar una cita inmediata para que pueda ser atendido lo antes posible.	
En caso de no ser aprobada se hace la corrección pertinente para poder publicarla.	Coordinadora de Asistente Dental		

Tabla 3. Procedimiento de marketing

Actividades	Responsable
Emitir la factura correspondiente al tratamiento que el cliente está cancelando y enviar a la recepcionista.	Contadora
Recibir la factura que entrega la recepcionista.	Cliente
Decidir su forma de pago si es efectivo, cheque o transferencia.	
Si el pago es con efectivo, quien realiza la cobranza del mismo es la Recepcionista. Posteriormente envia al depósito y Contabilidad recibe la copia del mismo para su conciliación bancaria.	Recepcionista
Si el pago es con transferencia la recepcionista es quien valida la transferencia del cliente en las cuentas bancarias y reporta a Contabilidad.	

Tabla 4. Procedimiento de Facturación

Actividades	Responsable
Bajar el reporte del módulo de cartera y consolidar la información.	Recepcionista
Recibir el reporte y validar los saldos con los balances del sistema, analizando las partidas más significativas.	Contador
Comunicar las novedades al Administrador.	
Revisar y gestionar los cobros.	Administrador
Validar que paguen los clientes e informar a contabilidad para el registro.	Recepcionista
Registrar el pago y finalizar el proceso.	Contador

Tabla 5. Procedimiento de Control de cartera

8.5. Implementación

Recursos	Costos
Empastados	\$ 50.00
Capitador	\$ 1000.00
Proyector	\$ 500.00
Total	\$ 1,550.00

Tabla 6. Costos por implementación

De acuerdo con la tabla 6, se tiene que el costo por concepto de implementación es de \$ 1,550.00 dólares sin embargo estos recursos pueden usarse posteriormente en otras clases de aprendizaje, del mismo modo se debe incurrir en una planificación para impartir los temas antes descritos y los temas por costos de capacitación.

9. CONCLUSIONES

A continuación, se detallan las conclusiones obtenidas al presente proyecto de investigación:

- A través de la investigación de campo se concluyó que los integrantes de la empresa desde el inicio de sus operaciones han estado ejecutando los procesos de negocios sin previa capacitación, así mismo, no emplean los nuevos instrumentos para optimizar el tiempo de ejecución de dichos procesos (software), razón por la cual se ve comprometida la eficiencia al momento de ejecutar las actividades.
- Por otra parte, se determinó que a pesar de que la empresa se ha mantenido compitiendo en el mercado, ha tenido la oportunidad de potenciar su crecimiento, lo cual no ha sido aprovechado, dado que existe una falta de concentración en lo que respecta a la temática del marketing, y esto se evidencia en los comentarios de los

actuales clientes, los mismos que sostienen que la participación de la empresa en las redes sociales no es muy notable.

10. RECOMENDACIONES

A continuación, se detallan las recomendaciones obtenidas al presente proyecto de investigación:

- Una vez realizado el Manual de Procesos se recomienda a la dirección de la empresa que proporcione por medio de una reunión la socialización y difusión del manual a todos los miembros que conforman actualmente el equipo de trabajo, así también su utilización en la capacitación del personal actual y potencial para que de esta manera se conozcan y pongan en práctica los procesos estandarizados y exista una mejora en el alcance de los objetivos.
- Se sugiere que se realicen actualizaciones del manual en caso de incrementar procesos que faciliten la evolución de la organización y que también se incorporen los procesos financieros y contables que se realizan en la empresa y que no fueron desarrollados en este proyecto. También, se hace pertinente la capacitación del personal en lo que respecta al software, a fin de agilizar los procesos de negocios y fortalecer el control en todas las áreas que conforman esta organización.

11. BIBLIOGRAFÍA

Asensio, E., & Vázquez, B. (2009). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: Ediciones Paraninfo.

Código del trabajo . (2015). Registro Oficial Suplemento 17. *Constitución de la República del Ecuador*. (2015). Registro Oficial Suplemento 167.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). Mexico Df: Mc Graw Hill.

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración estratégica* . México : Pearson Educación.

Díaz, L. F. (2005). *Análisis y planteamiento: Con aplicaciones a la organización*. Costa Rica: EUNED.

Dirección general de programación, O. y. (s.f.). *GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS*.

- Economipedia*. (s.f.). Obtenido de
<http://economipedia.com/definiciones/productividad.html>
- El Universo*. (28 de 10 de 2015). Obtenido de
<https://www.eluniverso.com/noticias/2015/10/28/nota/5210858/economia-ecuador-recesion-es-causa-desempleos-pais-segun-consultor>
- Electronics, P. (s.f.). Obtenido de Prima Latinoamerica:
<http://www.primaecuador.com/qsomos.html>
- Esquitini, D. (2017). *DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL DE TERMOVAL CÍA. LTDA*. Quito: Universiad de Pacífico.
- Franklin, E. B. (1998). *Organización de Empresas: Análisis, estructura y diseño* . Mexico DF: Mc Graw Hill interamericana editores s.a. de c.v.
- Gardey, J. P. (2013). *Definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/incentivo/>
- Hellrieger, D., & Sillocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional* . Mexico: Cenage Learning.
- Henríquez, A., & Romero, C. (2013). *ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA EQUITERRA S.A*. Medellín, Colombia: Universidad de Cartagena.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2006). *Administración* . México: Pearson Educacion.
- Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson Educación.
- Maish, E. (2004). Pautas Metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional . *Gestión en el tercer milenio* .
- Manosalvas, C., & Manosalvas, L. O. (2015). *El clima organizacional y la satisfacción laboral: Un añalisis cuantitativo riguroso de su relación*. Medellín, Cololbia: Ad Minister.

- Matilla, K. (2011). *Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de la relaciones públicas*. Barcelona: UOC.
- Mayor, O. (2009). *GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS*. México.
- Mintzberg, H. (1988). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Montalvan, C. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. Santa Fé: Universidad Iberoamericana.
- Montalván, C. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa* (Primera ed.). Santa Fé: Universidad Iberoamericana.
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Décimotercera ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación: La creatividad, el rigor del estudio y la integridad son factores que transforman al estudiante en un profesionalista de éxito*. México, Villahermosa: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- S.L., P. V. (2007). *Estructuras organizativas*. España: Vertice.
- Salcedo, S., & Lozano, Y. (2015). *ANÁLISIS DE LOS FACTORES DETERMINANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL APLICANDO EL MODELO DE LITWIN Y STINGER EN DOS SUCURSALES DE DAVIVIENDA EN CARTAGENA DURANTE 2014*. CARTAGENA DE INDIAS.
- Sani, G., & Zamora, B. (2017). *Diseño de manual de procedimientos de mejora para la gestión de talento humano en la empresa Mastersoft s.a. de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Tejada, A. (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestion del conocimiento y gestión por competencias*. Colombia: Psicología desde el Caribe.
- Vasquez. (2013). *DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL COMERCIAL KAMILA DEL CANTÓN*. Obtenido de <http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/963/1/TESIS%20VASQUEZ%20VASQUEZ%20MARYURI.pdf>

Velasco, J. A. (2004). *Gestión por procesos: Como utilizar ISO 2001:2000 para mejorar la gestión de organización* . Madrid: Esic.

Yagual, F. A. (2013). *DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA OPERADORA DE TURISMO CAROL TOUR S.A DEL CANTÓN SALINAS DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013*. La península, Ecuador: Universidad Estatal Península de Santa Elena.