

Diseño de estructura organizacional: impacto en la productividad y la estabilidad empresarial en el contexto del Covid-19

Organizational structure design: impact on productivity and business stability in the context of Covid-19.

Aveiga Erazo Angy Marita

Estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, extensión Bahía de Caráquez, Correo: e1316793932@live.uileam.ec

Argote Villacis Karla Aimara

Estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, extensión Bahía de Caráquez, Correo: e1351660749@live.uileam.ec

Burgos Cusme Milena Liceth

Estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, extensión Bahía de Caráquez, Correo: e1315482149@live.uileam.ec

Mera Arteaga Melissa Nicole

Estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, extensión Bahía de Caráquez, Correo: e1314149830@live.uileam.ec

RESUMEN

La presente investigación es sobre el diseño de estructuras organizacionales y de procesos de venta y distribución en el restaurante Luisito en el cantón Sucre, parroquia Leónidas Plaza en la provincia de Manabí-Ecuador tras el COVID – 19, este establecimiento se ha visto afectado con la reducción considerable en sus ventas, a partir de esta situación se planteó como objetivo diseñar las estructuras organizacionales, los procesos de entrega del servicio y canales de distribución alternativos mediante el uso de la tecnología y adopción de los protocolos de bioseguridad para la operatividad segura y eficiente del restaurante. Es una investigación con un enfoque cuantitativo y cualitativo por la descripción de los datos obtenidos que determinan la afectación de establecimiento. Como resultado se conoció que el restaurante ha reducido sus ingresos y la demanda por parte de sus clientes, sin embargo, el 82% de los clientes que opta por servicios a domicilio considera que el restaurante debe atender a la clientela en el local dado que confían en la implementación de todas las medidas de bioseguridad. En conclusión, es evidente la afectación negativa por la reducción de la demanda en el restaurante todo caso que se desarrolló un manual de procedimientos, protocolo de bioseguridad específicos y un presupuesto de este último, que al

JOURNAL OF BUSINESS
and entrepreneurial
studies

ISSN: 2576-0971



<https://doi.org/10.37956/jbes.v4i2.84>

Atribución/Reconocimiento-NoComercial- CompartirIgual 4.0 Licencia Pública Internacional — CC

BY-NC-SA 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode.es>

Journal of Business and entrepreneurial
E1

<http://journalbusinesses.com/index.php/revista>

eISSN: 2576-0971

journalbusinessentrepreneurial@gmail.com

ser implementados ayudan al establecimiento a obtener una mayor rentabilidad.

Palabras clave:

Estructuras organizacionales, protocolos de bioseguridad, presupuesto, manual de procedimientos.

ABSTRACT

This research is about the design of organizational structures and sales and distribution processes in the Luisito restaurant in the Sucre canton, Leónidas Plaza parish in the province of Manabí-Ecuador after COVID-19, this establishment has been affected with the considerable reduction in sales, based on this situation, the objective was to design organizational structures, service delivery processes and alternative distribution channels through the use of technology and adoption of biosafety protocols for safe and efficient operation of the restaurant. It is an investigation with a quantitative and qualitative approach by the description of the data obtained that determine the impact of the establishment. As a result, it was known that the restaurant has reduced its income and the demand from its customers, however, 82% of customers who opt for home services consider that the restaurant should serve customers on the premises since they trust in the implementation of all biosecurity measures. In conclusion, the negative impact due to the reduction in demand in the restaurant is evident in every case that a procedure manual, specific biosafety protocol and a budget for the latter were developed, which when implemented help the establishment to obtain greater profitability.

Keywords: Organizational structures, biosafety protocols, budget, procedures manual.

Introducción

El restaurante “Luisito” es una pequeña empresa que surge en el sector de restauración, su principal servicio es brindar desayunos, almuerzos y meriendas a sus clientes, sin embargo, a raíz de la pandemia enfrenta varios inconvenientes en relación con la nueva normalidad por el riesgo de contagio que existe, todo caso que el establecimiento tuvo que suspender temporalmente sus servicios desencadenando de esta manera uno de los principales problemas del establecimiento como lo es la falta de ingresos y la pérdida de clientela, este cierre se dio a causa del Decreto Ejecutivo 1017, del 16 de marzo de 2020 el cual manifestaba “estado de excepción por calamidad pública en todo el territorio nacional, por los casos de coronavirus confirmados y la declaratoria de pandemia de COVID-19 por parte de la Organización Mundial de la Salud” (Secretaría General Jurídica de la Presidencia de la República del Ecuador, 2020).

El presente trabajo se enfocó en el campo de servicio de restauración que forma parte de una de las principales fuentes de ingreso dentro del cantón Sucre ubicado en la zona norte de Manabí - Ecuador, que “ofrece varias opciones de diversión y descanso al

turista. [...] Entre las principales actividades productivas de esta región, está la producción camaronera, que genera divisas para el país, así como también [...] la pesca y turismo. (Gobierno de Manabí, 2020).

El objetivo que se pretende es diseñar las estructuras organizacionales, los procesos de entrega del servicio y canales de distribución alternativos mediante el uso de la tecnología y adopción de los protocolos de bioseguridad para la operatividad segura y eficiente del restaurante. En la actualidad las empresas y microempresas debido al Covid-19 se encuentran en una situación similar en la que están afrontado una serie de crisis, pero mediante el diseño organizacional la empresa “refleja la forma en que se implementan las metas y estrategias de modo que la atención y los recursos de la organización se enfoquen constantemente en realizar la misión y alcanzar las metas.” (Daft, 2011, pág. 58).

De esta manera es necesario responder a la siguiente interrogante ¿Qué estructura organizacional y de procesos de ventas y distribución es factible implementar en el restaurante “Luisito”, para generar confianza dentro de sus clientes? Para poder determinar cuál será la respuesta eficiente en la que el establecimiento pueda generar valor para incrementar sus niveles en ventas y un incremento de clientes “La creación de valor se lleva a cabo en tres etapas: entrada, conversión y salida. Cada etapa se ve afectada por el ambiente en el que opera la organización. [...] que incluyen su capacidad para aprender del medio ambiente y de responder a él.” (Gareth R, 2008, pág. 2 & pág. 4).

Mediante la presente investigación el diseño de las estructuras organizacionales se diseñó junto con el proceso de venta del restaurante con la elaboración de un manual de procesos y protocolo de bioseguridad, aspectos que son indispensables para poder cuidar de los clientes y los trabajadores del negocio. “Los manuales son instrumentos que contienen información sistemática sobre historia, objetivos, políticas, estructura orgánica, procedimientos de un organismo social o de un área funcional básica, que dados a conocer al personal sirven para normar su actuación y a coadyuvar al logro de los objetivos organizacionales” (Valencia, 2012, pág. 64)

La administración es fundamental en una empresa, debido a su importancia dentro de la coordinación y dirección de cada departamento, así mismo la administración orienta a la gestión óptima de una empresa, administrando de forma correcta los recursos disponibles y la búsqueda constante del mejoramiento de los procesos y "la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado"(Correa, 2009, pág. 5).

Esta investigación se enmarca en la Teoría Organizacional como parte de las ciencias administrativas, en el cual el autor Richard Daft exponente del diseño organizacional indica que “La teoría organizacional ayuda a explicar qué sucedió en el pasado, así como

lo que podría suceder en el futuro, con el fin de administrar las organizaciones en forma más efectiva.” (Daft, 2011, pág. 6).

El presente trabajo es un aporte a la administración de las operaciones de una microempresas en tiempos de contingencias para optar por un Cambio Organizacional que nace de la situación que se ha desencadenado a partir del impacto negativo del Covid-19 dentro del sector de restauración en el cantón Sucre, en donde varios establecimientos tuvieron que parar sus actividades o adaptarse a las entregas a domicilio, por ende este sector sufrió una cantidad considerable de pérdidas económicas, especialmente para restaurante Luisito, motivo de nuestra investigación a través de la cual se pretende mejorar los procesos de; planificación, organización, dirección, control y distribución en el mencionado negocio, encaminándolo así hacia el desarrollo empresarial y sostenible teniendo en cuenta la medidas de bioseguridad proporcionadas por las diferentes autoridades.

Materiales y métodos

Mediante esta investigación se emplearon dos tipos de investigación, que son las siguientes: Investigación exploratoria; se describe esta investigación porque se tiene muy poca información sobre los diferentes factores que pueden influenciar en el negocio antes y durante la pandemia, debido a que existen una drástica reducción de ingresos, falta de clientes, adaptación a los nuevos servicios que se brindan, entre otros aspectos. Se describe esta investigación en el proyecto porque se han desarrollado varias variables, como, por ejemplo; la bioseguridad dentro y fuera del negocio. Por otra parte la Investigación Explicativa; se introduce esta investigación porque se trata de explicar las diferentes interrogantes que existen dentro de esta labor investigativa, por ende se trata de comprender el riesgo que causa no estar bien informados sobre la bioseguridad dentro de los negocios y las diferentes medidas preventivas antes esta pandemia para poder brindar sus servicio con mayor seguridad, se desea explicar como el negocio podría mejor su forma de operar y sus nuevos planes para el negocio en pro una mejor adaptación interna y externa.

Con un enfoque cualitativo y cuantitativo porque investiga su entorno natural que sería la pandemia y sus consecuencias en los diferentes negocios del cantón como es el Restaurante “Luisito”, busca comprender los diferentes comportamientos de los clientes a la hora de utilizar el servicio a domicilio o asistir al negocio, estudia e indaga más sobre como conlleva el negocio frente a esta pandemia para así tener más interrogantes que ayuden a explicar cómo mejorar la calidad del servicio durante la emergencia sanitaria. Así mismo, se utiliza este enfoque cualitativo debido a la recolección de datos que se utilizó mediante las diferentes investigaciones realizadas y la interpretación que se le da a la hora de llegar a las conclusiones.

En cuanto a las técnicas se aplicó una entrevista; donde se entrevistó a una sola persona, a la gerente del negocio la Señora Angela Alcívar Sabando, fueron preguntas

estructuradas y abiertas. Encuesta; misma que fue hecha a 140 personas mediante Google Forms que fue enviado a los clientes del restaurante con preguntas cerradas y de opción múltiples, se seleccionó esta muestra que desde el punto de vista operativo fue arduo obtener esta muestra en el contexto de la pandemia porque el nivel de clientes en las instalaciones del local eran mínimas. Por tanto, se empleó el método de muestreo no probabilístico por conveniencia, utilizado para recabar información en momentos críticos como el que se atravesó en la pandemia, y para reducir su sesgo se empleó otras técnicas como la entrevista.

1. Resultados

La aplicación de las técnicas investigativas de entrevista a personal del establecimiento y encuesta a los clientes del mismo, permitió recabar la siguiente información sobre la situación actual del establecimiento, la cual se presenta a continuación:

- Resultados de entrevista:

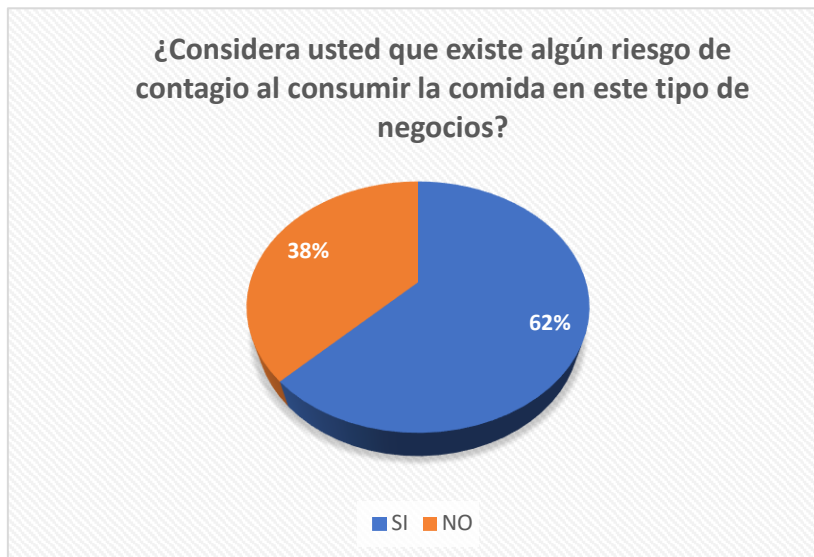
Por medio de esta entrevista el propietario permitió conocer que esta pandemia a afectado mucho al local, porque debido a el confinamiento han tenido pocas ventas y a la vez la pérdida de clientes de hasta el 90%, lo mismo que ha conllevado a tener problemas económicos. (Alcívar Sabando, 2020).

Esto ha afectado tanto a las personas como a los negocios en su bolsillo, en su autoestima y en la disminución de clientes a los que se les brindaba el servicio. El propietario del local está de acuerdo con la apertura de los negocios porque esto ayuda a retomar la economía, pero hay que tener en cuenta las medidas de bio-seguridad para cuidado de la clientela y para los propietarios y empleados, aunque, cuentan con muy pocas medidas de bioseguridad, ya que, solo implantaron más elementos de asepsia, pero se considera que esto aún no es suficiente para la seguridad del personal y los clientes. Con las nuevas medidas implementadas el negocio podrá recibir un 40% de personas de acuerdo con el aforo permitido y a la capacidad del establecimiento, lo que representa una considerable reducción. (Alcívar Sabando, 2020).

La pandemia impactada en la estabilidad del establecimiento dado que este establecimiento opera con un capital financiado con instituciones de crédito y al hacer mantenido cerrado sus instalaciones por varios meses durante el estado de excepción impuesto por las autoridades nacionales, tiene un grave problema de liquidez y de solvencia para enfrentar los gastos financieros a corto plazo. (Alcívar Sabando, 2020).

- Resultados de encuesta

Para efectos de la investigación se realizó una encuesta en la cuales se logró conocer su nivel de satisfacción, gustos y preferencias en cuanto al servicio de restauración en el contexto de la pandemia. A continuación, se presentan las principales interrogantes planteadas:



Temor al riesgo de contagio

De esta manera, se puede conocer el nivel de temor al riesgo de contagiarse, que se constituye en uno de los factores importantes por los cuales muchos clientes de este tipo de servicios se abstienen de consumir.

Figura 1. Temor al riesgo de contagio

Fuente: Encuesta a

clientes

Elaborado por Argote. K, Aveiga. M, Burgos. M, Mera. M.

El 62% de los encuestados tienen temor al consumir la comida porque consideran que se pueden contagiar, porque no tienen información si el personal que cocina toma las medidas necesarias para elaborar la comida; mientras que un 38% consideran que no tendrían riesgo de contagiarse estimando que esta investigación fue desarrollada en el primer trimestre de la pandemia.

Factores valorados en la venta del servicio de comida

El segmento de clientes al que esta dirigido este tipo de servicios, desde el punto de vista socioeconómico es a los clientes de estrato social media a baja y desde el criterio demográfico a ciudadanos oficinistas, trabajadores en general y estudiantes universitarios de sectores aledaños como a turistas, así al consultarles qué es lo que más valoran en este tipo de servicios en la actualidad mencionaron en más del 50% el uso de las medidas de bioseguridad y en un menor porcentaje pero representativo con un 45% manifestaron que requieren el servicio de entrega a domicilio por el riesgo de contagio.

Este tipo de negocios ha sido bastante golpeado por la pandemia, dado que muchos de los clientes fieles de este establecimiento están laborando, estudiando y no están viajando lo que ha reducido de manera significativa el nivel de demanda.

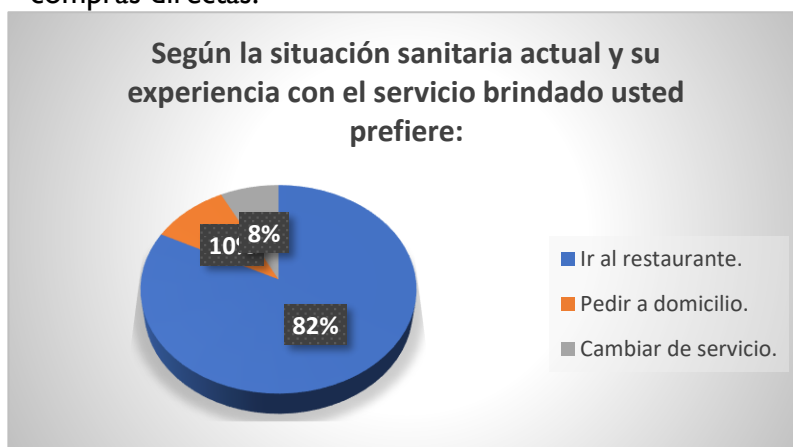


Figura 2. Factores valorados en la venta del servicio de comida

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por Argote. K, Aveiga. M, Burgos. M, Mera. M.

Aún en el contexto actual en el cual los negocios se han reinventados y los clientes están cambiando sus medios de compra a los sistemas de compras por internet y servicio a domicilio, es imperativo estudiar el comportamiento y psicología del cliente porque estas estrategias han sido exitosas para otros entornos, pero en esta zona geográfica aún el cliente es tradicionalista y con desconfianza a ante los sistemas de compras que no sin compras directas.



Ello se vislumbra, que la gráfica N°3 que con más de un 80% los clientes prefieren consumir estos productos en el establecimiento antes del servicio de delivery.

Figura 3. ¿Entrega a domicilio o servicio en el restaurante?

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por Argote. K, Aveiga. M, Burgos. M, Mera. M.

Propuesta:**- Herramientas digitales de comercialización**

En la actualidad el restaurante Luisito cuenta con el servicio de entrega a domicilio (delivery), este servicio fue implementado en el establecimiento debido a la llegada del Covid-19 en el país y su impacto dentro de la sociedad y economía de los negocios del cantón Sucre, este servicio se realiza mediante una llamada que realiza el cliente, la llamada es recibida por el representante del restaurante, quien toma el pedido y aunque puede ser una estrategia muy viable para el servicio de delivery también se encuentran otras alternativas para fortalecer la actividad de este servicio como lo es el WhatsApp Bussines. WhatsApp Bussines es una herramienta que le permite a la empresa comunicarse con sus clientes de una forma rápida en donde puede generar confianza con sus clientes, con la ventaja de ahorrar tiempo y emitir respuestas rápidas, para lo cual se creó una cuenta para esta empresa.

- Protocolo de Bioseguridad

Se implemento el debido protocolo de bioseguridad con medidas específicas para este establecimiento, el cual permite garantizar la seguridad de los clientes y las personas que laboran en el establecimiento, así mismo como la continuidad de las actividades del restaurante, aplicando el distanciamiento social, entregas a domicilio entre otras medidas.

- Manual de procedimientos

El manual de procedimientos “es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa” (Franklin Fincowsky, 2009), por ende el manual de procedimientos es un elemento fundamental en las organizaciones. En cuanto al desarrollo del manual del procedimiento fue necesario conocer las diferentes actividades que se desarrollan dentro de la organización, con el fin de crear una estrategia con el objetivo de optimizar el uso de los recursos y optimizar los diferentes procesos. Según (Franklin Fincowsky, 2009) el manual de procedimientos “Constituye un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización.”

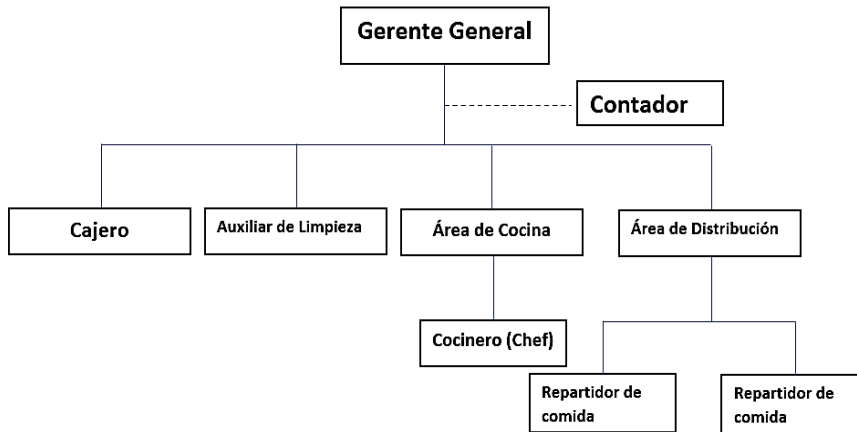
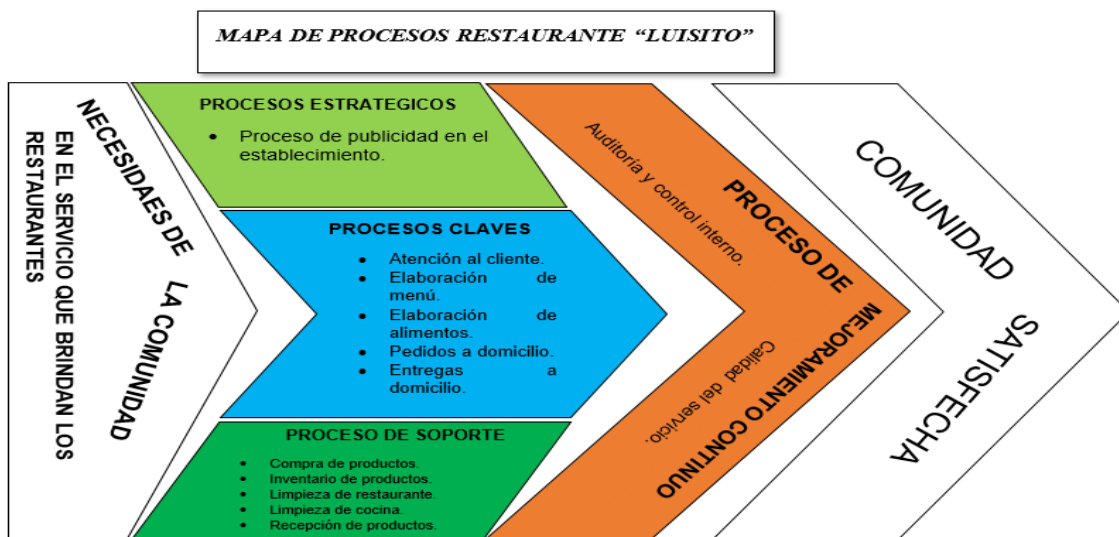


Figura 4. Estructura organizacional (organigrama)
 Elaborado por Argote. K, Aveiga. M, Burgos. M, Mera. M.

El manual propuesto proporciona la estructura organizacional definida adaptado a la nueva manera de operar de este micronegocio (Rodríguez, 2012); también el mapa de procesos en el cual se muestran los procesos estratégicos, claves y de apoyo; finalmente, en el manual entregado al establecimiento se emite flujogramas de los procesos claves, Atención al cliente, compra de productos, entrega a domicilio, elaboración de alimentos, y Recepción de productos, como se muestra a continuación:

Figura 5. Mapa de procesos

Elaborado por Argote. K, Aveiga. M, Burgos. M, Mera. M.



Dentro del manual del procedimiento se encuentran los Diagramas de flujo de procesos los mismos que según (Franklin Fincowsky, 2009) Representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas cosas. En ellos se muestran las áreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen en cada operación descrita.

Se tomaron en cuenta cuatro procesos que son: 1. Atención al cliente, con una duración máxima de una hora donde interviene el dueño del establecimiento, el mesero y el cliente; 2. otro proceso fue la elaboración de alimentos con una duración de entre 25 a 30 minutos donde interviene el Chef y el mesero; 3. También, se tomó en consideración el proceso de recepción y alcanceamiento de alimentos con una duración de 2 horas y con la intervención del Chef y el dueño del establecimiento; y el último proceso que se desarrolló fue el de entrega a domicilio con una duración de entre 45 a 50 minutos según la distancia entre el local y el lugar de entrega aquí intervienen el repartidor y el propietario del local.

- Presupuesto

Entre las principales razones por las cuales muchos negocios, y en concreto del sector de la restauración demoran en reapertura sus actividades, esta el aumento de sus costes operativos en los que incurren al aperturar son los rubros para la compra la dotación de los implementos de bioseguridad al personal y los implementos e insumos para los clientes. La inversión necesaria para este establecimiento, según su capacidad de aforo es la que se presentan en las tablas a continuación:

Tabla N° 1: Rubros en materiales de bioseguridad

ROTULOS VISIBLES:	VALOR
De no aglomeración de personas	USD 8.00
Uso obligatorio de tapabocas	USD 8.00
Uso obligatorio de guantes	USD 8.00
Números de emergencia	USD 8.00
CAJAS:	
Cesta para poner dinero en efectivo	USD 5.00
UNIFORMES:	
Uniformes/Mandiles de trabajo (unid.)	USD 50.00
MANEJO DE RESIDUOS:	
Contenedores accionados por pedal.	USD 32.00
GAFAS, ALFOMBRA Y TERMOMETRO TIPO PISTOLA:	
Gafas o Visores (4 unid.)	USD 20.00
Alfombra desinfectante para calzado	USD 16.00
Termómetro tipo pistola	USD 35.00
TOTAL:	USD 190.00

Fuente: Proformas de locales comerciales al 2020

Elaborado por Argote. K, Aveiga. M, Burgos. M, Mera. M.

Tabla N°2: Rubros en materiales de bioseguridad (mensual)

DISINFECTANTES, ALCOHOL Y JABONES:	VALOR
Para manos, platos y utensilios	USD 40.00
Para pisos, baños y baterías sanitarias	USD 40.00
GUANTES, MASCARILLAS Y MALLAS DE CABELLO:	
Guantes sanitarios desechables	USD 30.00
Mallas de protección para cabello	USD 10.00
Pañuelos y mascarillas desechable	USD 15.00
MANEJO DE RESIDUOS:	
Bolsas para separación de residuos.	USD 10.00
TOTAL, MENSUAL	USD 145.00

Fuente: Proformas de locales comerciales al 2020

Elaborado por Argote. K, Aveiga. M, Burgos. M, Mera. M.

Discusión

La pandemia a causa del Covi-19 la crisis más fuerte que ha vivido el Ecuador desde hace dos décadas a nivel social, económico, sanitario, turístico con impacto fuerte sobre la economía de este establecimiento obligándolo a realizar cambios con la premisa de sobrevivir en el mercado ante las contingencias. Por tanto, asumir cambios en la estrategia de ventas, de distribución, los mecanismos de operación interno, entre otros para proporcionar el valor de bioseguridad tanto a los clientes internos y externos son los desafíos actuales. En este orden de ideas, la teoría organizacional ayuda a explicar qué sucedió en el pasado, así como lo que podría suceder en el futuro, con el fin de administrar las organizaciones en forma más efectiva. (Jones, 2008) (Koontz, Weihrich, & Cannice).

Conclusiones

- Se desarrolló una investigación de campo para conocer la situación actual del establecimiento mediante una entrevista a la gerente del establecimiento, quien mencionó que le dificulta de mantener operativa las actividades en el contexto de la pandemia, ante lo cual se conoció que cerraron temporalmente el servicio. Además, en una encuesta en línea de satisfacción de los clientes, se conoció que el 62% de los clientes tiene temor a contagiarse al adquirir el servicio; por lo tanto, entre los factores que en el contexto de la pandemia valoran al adquirir los servicios alimenticios es que cumplan con las medidas de bioseguridad en un 52%; aunque, entre sus preferencias esta ir al establecimiento a consumir en un 82%.

- Tomando como base la Teoría de Diseño Organizacional se elaboró la estructura organizacional, un Manual de Procedimientos específico para el restaurante, en el cual se presentan como principal elemento 5 procesos principales (claves, estratégicos, y de apoyo) como: proceso de atención al cliente, proceso de elaboración de alimentos, proceso de compras, proceso de recepción de alimentos, proceso de entrega a domicilio, así como, sus respectivos diagramas de flujo mapa de procesos y otros aspectos del manual.
- Se conoció el esquema de protocolo de bioseguridad dispuesto bajo ordenanza por el GAD del cantón Sucre, el mismo que sirvió de base para desarrollar las medidas específicas del restaurante.
- Se propuso la aplicación de WhatsApp Business como una herramienta digital para ayudar en el proceso de delivery en cuanto a la recepción de pedidos a domicilio.
- Se desarrolló un pequeño presupuesto como una herramienta de planificación administrativa, en específico para los protocolos de bioseguridad, que es un rubro que el establecimiento debe cubrir de manera obligatoria de acuerdo a las disposiciones de reapertura por las autoridades pertinentes.

Bibliografía

- Alcívar Sabando, A. (2020). *Entrevista a Luis Ramirez propietario de restaurante "Luisito."*
- Correa, F. (2009). *Administración*. El Cid Editor.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* (Décima Edición ed.). México D.F., México: CENAGE Learning. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>
- Franklin, E. B. (2009). *Organización y Empresa* (Tercera ed.). México D.F., México: McGraw Hill. Obtenido de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>
- Gareth R, J. (2008). *TEORÍA ORGANIZACIONAL DISEÑO Y CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES* (Quinta).
- Gobierno de Manabí. (2020). *Sucre*.
- Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones* (Quinta ed.). México: Pearson Education. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://luisvaldiviesomerino.files.wordpress.com/2016/08/teoria-organizacional-5ta-ed-jones-1.pdf>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (s.f.). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14° Edición ed.). México, México: MacGraw Hill.
- Rodríguez, J. (2012). *Como elaborar manuales administrativos Rodríguez Valencia | Pris Serna* - (Academia.edu (ed.); Cuarta Edición). Cengage Learning Editores, S. A.

https://www.academia.edu/18650438/Como_elaborar_manuales_administrativos_Rodriguez_Valencia

Secretaría General Jurídica de la Presidencia de la República del Ecuador. (2020). *Declarese estado de excepcion por coronavirus y pandemia dE COVID-19*.

Valencia, R. (2012). *Como elaborar y usar manuales administrativos* (Cuarta Edi). CENAJE Learning.