

DISEÑO ORGANIZACIONAL CASO DE ESTUDIO JOYERÍA ZAMVER ORGANIZATIONAL DESIGN AND PROCEDURE MANUAL ZAMVER JEWELRY CASE STUDY

Cáceres Larreátegui Alba Lucía¹; Morante Galarza José Luis²; Zambrano
Cedeño Melanie Yadira³

^{1,2,3} Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí - Uleam. Manta – Ecuador

¹ correo: alba.caceres@uleam.edu.ec ; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5108-445X>

² correo: jose.morante@uleam.edu.ec ; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1716-3765>

³ correo: e1316192341@live.uleam.edu.ec ; ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1953-0377>

RESUMEN

El diseño organizacional busca optimizar tiempos y procesos para lograr el éxito en la participación y colaboración de los diferentes actores de la empresa, por lo que en los últimos tiempos la mayoría de las empresas están buscando evitar la duplicidad de funciones. El objetivo de este estudio fue analizar la estructura organizacional de la Joyería Zamver de Manta, para hacer una propuesta de valor a favor de ella, mediante el diseño de un organigrama. La investigación fue de tipo descriptiva, de enfoque cualitativo y la técnica de recolección de datos utilizada fue la entrevista estructurada dirigida a la propietaria y gerentes. Entre los resultados más relevantes se conoció que la empresa carecía de filosofía empresarial y de una estructura organizacional definida, donde se identifiquen los roles y funciones de los colaboradores. Así, se desarrolló la misión, visión, objetivos y organigrama de la joyería, ajustada a las necesidades de una empresa con buen posicionamiento en el mercado de joyas, que facilite la eficiencia operativa interna mediante la definición de actividades, para lograr el mejor desempeño laboral en los departamentos de la empresa.

Palabras clave: diseño organizacional; gestión de procesos; eficiencia; desempeño laboral.

ABSTRACT

Consumer awareness for the environment is growing, which is why companies fight to be careful with the ecosystem, making use of green marketing. The objective of this study was "to determine how green marketing influences the purchasing behavior of millennials in Manta", with a total of 80,657 generational members, which resulted in a sample of 383 people, applying the respective formula. The method used was inductive, with a qualitative-quantitative design, applying different investigative typologies, such as field, bibliographic, descriptive, and correlational. The instrument/construct (survey) was validated through the "Cronbach's Alpha" coefficient, obtaining a degree of reliability of 0.947, according to the SPSS-27 statistic, in addition to meeting the objectives set and testing the hypotheses, it is revealed that sustainable practices become a motivator for both individuals and companies, in favor of responsible consumption.

Keywords: organizational design; process management; efficiency; job performance.



1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se desarrolló con los lineamientos de la cátedra integradora de cuarto nivel de Diseño Organizacional y Gestión de Procesos, de la carrera Administración de Empresas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, en el periodo académico 2023-1. Los productos académicos de esta asignatura contribuyen al proyecto de vinculación con la sociedad “Fortalece tu Mipyme”. (Morante Galarza, Moreira Pacha, & Zambrano Barcia, 2022).

El grupo de investigadores está conformado por la Ingeniera Alba Cáceres, docente de la asignatura integradora, Ingeniero José Luis Morante, docente responsable de vinculación con la sociedad y del grupo de estudiantes de la carrera de Administración de Empresas: Melanie Zambrano, Betania Fuentes, Fabiana Marcano, Moreira Nayeli y Anthony Pazmiño.

El objetivo de la investigación es analizar la estructura organizacional de la empresa Zamver S.A. El objetivo de vinculación con la sociedad es elaborar una propuesta de diseño organizacional para la empresa Zamver acorde a los hallazgos de la investigación. En el entorno empresarial es vital que exista la capacidad de adaptación, de mejora continua y eficiencia para el éxito de cualquier negocio, por lo que la revisión de la estructura interna y optimización de tiempos en los procesos organizacionales son propicios para la elaboración del diseño organizacional que va de la mano con la gestión de procesos. Una empresa puede lograr la mejora continua y ser eficiente siempre que realice una radiografía interna a conciencia donde se observe el diseño organizacional y se identifiquen los procesos de la misma.

El diseño organizacional y la gestión de procesos son conceptos relacionados para alcanzar los objetivos estratégicos de las empresas, por lo que muchas organizaciones buscan la calidad a través de la elaboración o mejora de su estructura donde se observe la coordinación, la toma de decisiones, así como también la identificación de roles, responsabilidades y actividades para optimizar el flujo de trabajo. En este contexto, es importante reconocer que la calidad no solo se trata de alcanzar ciertos estándares, consiste en analizar las fallas y corregir

los cuellos de botella que se detecten, logrando así una participación integral y comprometida de todos los involucrados para mejorar los procesos y servicios de la empresa. (Bailón Peñafiel, Zamora Giler, & Cáceres Larreátegui, 2023)

La estructura organizacional es el marco formal por medio del cual las tareas se dividen, se agrupan, se coordinan y se presentan a través de un organigrama (Polanco, Paula, & Glenny, 2020), es decir, que el organigrama es la representación gráfica de la estructura interna de la empresa, que no es más que el esquema de las relaciones jerárquicas de autoridad y responsabilidad (Campamá Rubio, 2019). De otra manera, se analiza cómo la empresa organiza y distribuye los diferentes roles para el cumplimiento de metas establecidas; debiendo tener claro que la estructura organizacional va de la mano con la gestión de procesos, generando así valor para el cliente y a su vez para la empresa.

Ecuador es uno de los países que se ha sumado a la búsqueda de la calidad a través del diseño organizacional y la gestión de procesos, es por esto que el gobierno nacional ha expedido una normativa para la mejora continua buscando garantizar la innovación de procesos y servicios a través de la Norma Técnica de Mejora Continua e Innovación de Procesos y Servicios emitida mediante Acuerdo MDT-2020-0111 (Ministerio de Trabajo, 2023), así como también las empresas privadas que buscan mejorar sus procesos sin embargo son pocos los estudios abordados respecto a la gestión por procesos en las pymes del Ecuador en razón de que anteriormente se aplicaban como requisito de una norma, sin embargo en la actualidad las empresas han comprendido que la gestión por procesos es un sistema de gestión que ayuda a la consecución de resultados (Mila Carvajal, Chila Godoy, Dueñas Mendoza, & Alava Chila, 2019).

La joyería Zamver es una empresa que inició sus actividades en el año 1991, comercializando semi-joyas y en mínima parte con joyas de oro, manejándose como un negocio personalizado. La Ingeniera Verónica Zambrano, propietaria de la empresa viajó a Australia comercializando sólo oro, posteriormente en el año 1997 la empresa manejaba oro y semi-joyas de calidad, abriendo así su primer local en la ciudad de Manta. Sus dueños se esforzaron y trabajaron de forma ardua para lograr expandirse, participando en distintas ferias, en las que destaca la de

Milano-Italia, al igual que en ruedas de negocio en diferentes países de Suramérica.

En 1998, la empresa “Zamver” lanzó su primer catálogo con nuevas colecciones, la marca fue parte del libro Mujeres Iconos de Ecuador. Pasando el tiempo, Zamver fue capacitándose mucho más en el mundo de las joyas y en el 2015 se posiciona con el primer museo, galería, arte de orfebrería destinado a las operadoras turísticas que llegaban con sus cruceros a la ciudad. A inicios del 2017 abre su local en el Mall del Pacífico, contando con el diseñador de joyas Ariel Mayorga Zambrano.

Zamver en la actualidad es reconocida como una joyería ecuatoriana de prestigio, proveniente de Manta, Manabí, que presenta siempre al público colecciones diferentes, Actualmente cuenta con 8 locales en Ecuador, ubicados en las ciudades de Manta, Quito y Guayas. La empresa se especializa en generar diseños, creaciones personalizadas y en gemas preciosas. Actualmente cuenta con creaciones personalizadas y en gemas preciosas y cuentan actualmente con su propia aleación de oro dando una garantía de por vida a todas sus joyas (Zamver Joyería, 2023).

1.1 Modelos Teóricos sobre Diseño Organizacional

La estructura jerárquica es un modelo organizacional que se utiliza comúnmente en las empresas para organizar a los empleados en diferentes niveles de autoridad y responsabilidad. Este modelo se basa en la idea de que cada nivel tiene una función y responsabilidades específicas, donde la autoridad fluye de arriba hacia abajo a través de los diferentes niveles (Daft, 2019). La estructura jerárquica típicamente se compone de tres niveles: la alta dirección o dirección ejecutiva, la gerencia intermedia y el personal de base (Sánchez-Oro Sánchez, Pérez Rubio, & Jiménez Naranjo, 2020). De manera que se basa en la idea de que las organizaciones deben tener una estructura clara y definida, contando con una cadena de mando/jerárquica establecida, donde se enfoca en la eficiencia y la claridad de las responsabilidades y roles de cada miembro de la organización.

De contingencia, este modelo es una teoría administrativa que sostiene que no

hay una única forma "correcta" de administrar una organización, sino que la forma en que se administra depende de las circunstancias específicas de cada situación (Duncan, 1976). Este modelo se basa en la idea de que la eficacia de una organización depende de la capacidad de sus líderes para adaptarse a las circunstancias cambiantes y ajustar su estilo de liderazgo y estrategias de gestión en consecuencia (Fiedler, 1967). Dicho de otro modo, nos dice que no existe una única forma de diseñar una organización, sino que debe de ser adaptable a las circunstancias específicas de cada situación, y por tanto este diseño debe ser flexible y estar en constante evolución.

De la estructura plana (Mejía Flores & Casquete Baidal, 2019) menciona que "las estructuras horizontales de organizaciones son más apropiadas para la era de la información. Debido a que esta época se esfuerza por el acceso igualitario a la información por parte de toda la descentralización de la estructura tradicional del poder es inminente. Asimismo, sostiene que las empresas serán capaces de responder eficazmente a las necesidades del cliente y capitalizar las competencias de los empleados reconstruyendo la naturaleza jerárquica de las organizaciones verticales y redistribuyendo el poder para establecer estructuras organizacionales horizontales o planas.

Se enfoca en la eliminación de capas jerárquicas innecesarias y en la promoción de la autonomía y la responsabilidad individual, en esta los empleados tienen más libertad para poder tomar decisiones y así trabajar en equipo para lograr los objetivos planteados de la organización. De la estructura en red, la integración de las empresas que conforman la Red Empresarial, delinea la Gestión del Conocimiento, permitiendo así definir las estrategias, determinar las técnicas y herramientas para alcanzar su desarrollo e involucrar a las personas de la misma a través de la interacción intra e interempresarial, determinando los mecanismos propios del modelo de gestión de la Red, lo que aseguraría que el conocimiento forme la esencia de la relación establecida entre las empresas (Jiménez de Vega, 2006). Vale decir, que basa su modelo en la idea de que las organizaciones deben ser flexibles para lograr adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, las organizaciones se enfocan en la colaboración y la comunicación entre los diferentes departamentos y equipos.

2. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó un enfoque cualitativo con el fin de describir las características de fenómenos y variables (Quecedo & Castaño, 2002). La metodología incluyó una revisión bibliográfica exhaustiva (Matos Ayala, 2018) y una investigación descriptiva utilizando métodos de recolección de datos como observación, entrevistas, encuestas y estudios de casos (Guevara Albán, Verdesoto Arguello, & Castro Molina, 2020). La investigación cualitativa se centró en profundizar y comprender el tema (Vara-Horna, 2010), con una técnica clave de entrevista semiestructurada, que ofreció flexibilidad y permitió aclarar temas y reducir la formalidad (Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández, & Varela-Ruiz, 2013). El estudio se enfocó en evaluar el diseño organizacional y la gestión por procesos en la empresa JOYERÍA “ZAMVER”, considerando su contexto actual.

Las entrevistas incluyeron información general de la empresa, visión, misión, objetivos estratégicos, organigrama estructural, manual de funciones, identificación de procesos y análisis de los involucrados. Los resultados revelaron que la empresa carecía de una filosofía empresarial clara y una estructura organizacional definida, dificultando la identificación de roles y funciones. Como respuesta, se desarrollaron la misión, visión, objetivos y un organigrama ajustado a las necesidades de la empresa, buscando facilitar la eficiencia operativa interna y promover el mejor desempeño laboral.

El alcance del estudio se centrará en la evaluación del diseño organizacional y la gestión por procesos en la empresa JOYERIA “ZAMVER”, teniendo en cuenta el contexto actual de la empresa. El diseño de la investigación se fundamentará en una revisión bibliográfica, así como en la recopilación de información a través de entrevistas con los responsables de la empresa.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Resultados

Se realizó el diagnóstico de la empresa ZAMVER en la parte estratégica y se obtuvo de acuerdo a la información proporcionada por los gerentes y propietaria de la empresa Zamver, en las diferentes entrevistas:

3.1.1 ¿La empresa cuenta con una misión que describa la razón de ser para sus clientes?

No se tiene una misión definida, sin embargo, se resalta el impacto en la satisfacción de los clientes.

3.1.2 ¿La empresa cuenta con una visión de lo que desea conseguir en los próximos cinco años?

Zamver S.A. actualmente no tiene una visión para los próximos cinco años

3.1.3 ¿Cuáles son los valores organizacionales de la empresa?

Calidad: La joyería se enfoca en ofrecer productos de alta calidad, utilizando materiales de excelencia, usando las mejores técnicas de fabricación, para así garantizar la excelencia de las piezas.

Confianza: Se brinda con seguridad el tiempo de espera, y/o la calidad del producto, al tener varios años en el mercado, la joyería se ha ganado la credibilidad y confianza de los clientes.

Transparencia: Se ofrece información clara y precisa sobre los productos que se ofrecen, esto incluye detalles sobre los materiales, calidades, precios y cualquier otro aspecto relevante.

Ética: La joyería se preocupa por la procedencia legal de los materiales usados, promoviendo el comercio justo, y cumpliendo con las regulaciones y normativas aplicables en la industria de la joyería.

Trabajo en equipo: Se fomenta un ambiente colaborativo, eficiente y motivador para todos los miembros del equipo, y esto a su vez contribuye a la calidad del trabajo y a la satisfacción de los clientes.

Servicio al cliente: Se prioriza una atención personalizada, asesoramiento experto, garantías de calidad y la disposición para resolver cualquier inquietud o problema que pueda surgir.

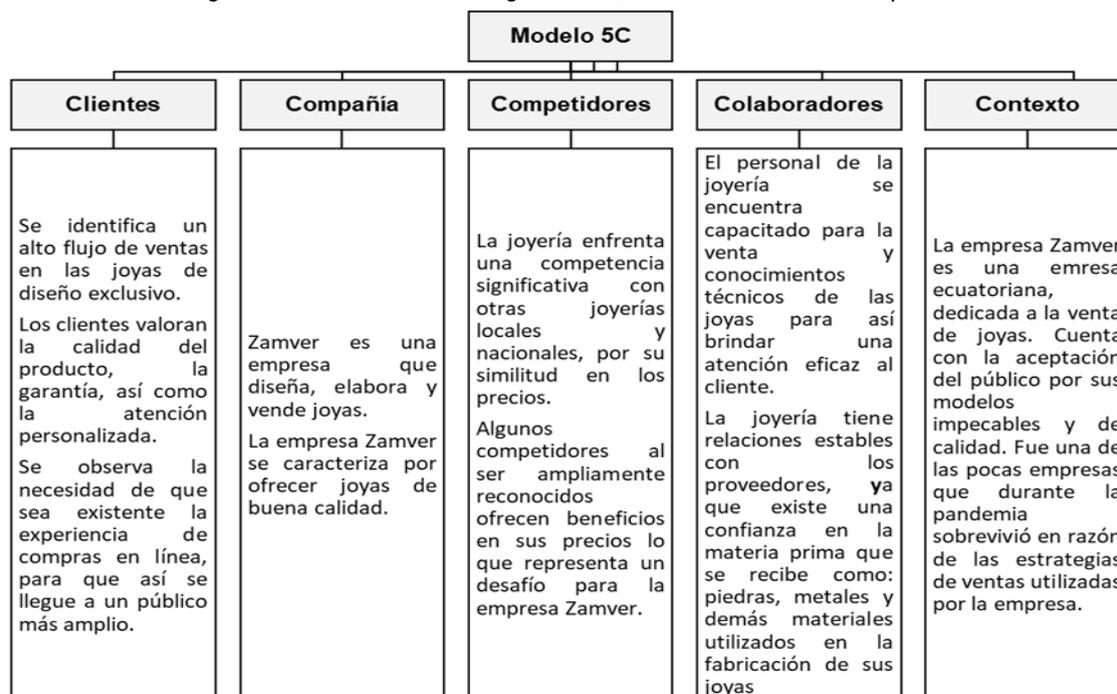
3.1.4 ¿La empresa cuenta con objetivos estratégicos para las actividades de corto y largo plazo?

No se cuenta con objetivos estratégicos declarados.

3.1.5 ¿La empresa tiene identificado a sus clientes, presente de la compañía, competidores, colaboradores y contexto donde desarrollan sus actividades?

Se presenta el Modelo 5C que resume los hallazgos de las entrevistas en la Figura 1.

Figura N° 1
Diagnóstico situacional de la organización, modelo 5 C, análisis empresa ZAMVER.



Nota: Modelo 5 C, análisis empresa ZAMVER se detalla las partes involucradas en el modelo.
Fuente: Elaboración Propia, acorde a entrevistas realizadas a Propietaria y Gerente de Empresa Zamver

3.1.6 ¿Se tiene identificada a las personas o grupos de interés que tiene la empresa?

En la Figura 2 se presenta un cuadro con los grupos de interés de Zamver y sus intereses, problemas y recursos.

Figura N° 2
Análisis de los involucrados y relacionados

GRUPOS INVOLUCRADOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	MANDATOS Y RECURSOS
Propietarios y gerentes	Crecimiento y expansión Mejorar la comunicación	No cuentan con una estructura interna establecida-organigrama, manual de funciones y procedimientos.	Maximizar la rentabilidad, gestionando como recurso el capital financiero.
Empleados	Reconocimiento a su esfuerzo Oportunidad de crecimiento	Falta de motivación al destacar en ventas.	Cumplimiento de responsabilidades, mediante sus habilidades y conocimientos
Proveedores	Relación comercial a largo plazo	n/a	n/a
Clientes	Calidad y diseño de los productos Experiencia satisfactoria en la compra y en el servicio postventa	Inexistente plataforma de adquisición en línea de los productos.	Cumplimiento de expectativas, los clientes pueden proporcionar opiniones y recomendaciones.
Competidores	Innovación y desarrollo de productos. Mejora al servicio al cliente.	Competencia intensa en el mercado.	Respeto a los clientes, contar con empleados calificados y con experiencia para competir en el mercado

Nota: Análisis de los Involucrados y Relacionados, análisis empresa ZAMVER.

Fuente: Elaboración Propia, acorde a entrevistas realizadas a Propietaria y Gerente de Empresa Zamver.

3.1.7 ¿La empresa tiene identificado los departamentos de acuerdo a los niveles jerárquicos de la empresa? ¿Tiene un organigrama organizacional?

La empresa Zamver no tiene identificado sus departamentos según los niveles jerárquicos ni cuenta con un organigrama organizacional.

3.2. Propuesta de Diseño Organizacional para empresa Zamver

La propuesta presentada por el equipo de profesor y estudiantes, según los resultados de las entrevistas realizadas es la siguiente.

3.2.1 Propuesta de misión

En ZAMVER nuestra prioridad es plasmar en una joya el deseo de nuestros clientes.

3.2.2 Propuesta de visión

Ser la principal proveedora de joyería fina en el país, ofreciendo una amplia selección de piezas únicas y de alta calidad, comprometidos con la responsabilidad social y ofreciendo una experiencia personalizada a cada uno de nuestros clientes.

3.2.3 Propuesta de objetivos organizacionales

Objetivo General

Convertir a la JOYERIA ZAMVER en una empresa líder a nivel nacional, estableciendo prácticas éticas en la producción al ofrecer productos de alta calidad, aumentando los diseños personalizados e implementando estrategias de ventas para así brindar a los clientes una experiencia única y excepcional en el mercado.

Objetivos Específicos

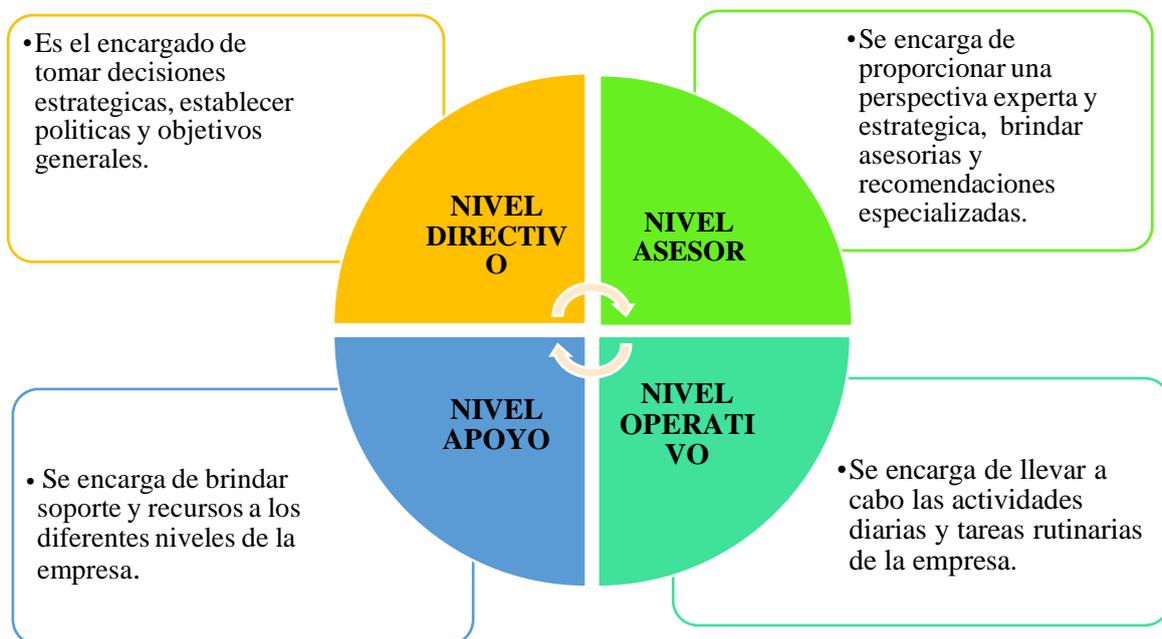
- Establecer y seguir procesos de control de calidad rigurosos para asegurar la excelencia en la producción de cada pieza de joyería.
- Posicionar a la empresa como una referencia en la industria, destacando por la calidad de sus productos, diseños innovadores y un servicio al cliente sobresaliente.
- Ofrecer un servicio personalizado, asesoramiento experto, atención detallada a los requerimientos individuales y garantizar la satisfacción del cliente en cada interacción.
- Mantener una adecuada gestión de inventario para garantizar la disponibilidad de las joyas más populares y reducir el costo de almacenamiento de piezas no vendidas.
- Proporcionar un ambiente de trabajo seguro y cómodo para los empleados.

3.2.4 Propuesta de Criterios de Diseño de Estructura Organizacional

Los criterios considerados para el nuevo organigrama de la Empresa Comercial “ZAMVER” son los siguientes: Estructura organizacional elaborada de forma ágil y flexible, orientación a la Cadena de Valor de los procesos, procesos perfeccionados, funciones y actividades del personal de la empresa no duplicadas, el cliente es el actor principal.

Figura N° 3
Estructura organizacional

- CRITERIOS DE DISEÑO



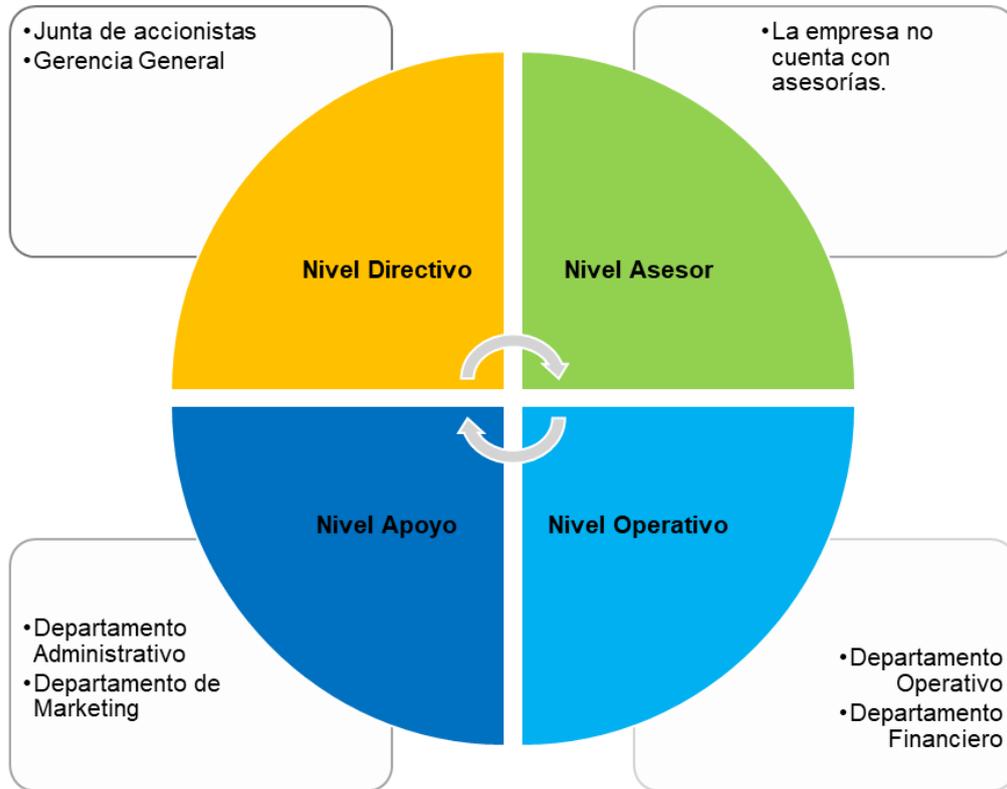
Nota: Criterios de Diseño Organizacional, donde se detallan los niveles a considerar. Fuente: Elaboración Propia.

3.2.5 Propuesta de Unidades Administrativas en función de los procesos

De acuerdo con los procesos definidos a través de reunión de trabajo mantenida en la Empresa Comercial “ZAMVER”, se propone el siguiente cuadro.

Figura N° 4

Unidades Administrativas definidas en función de los procesos



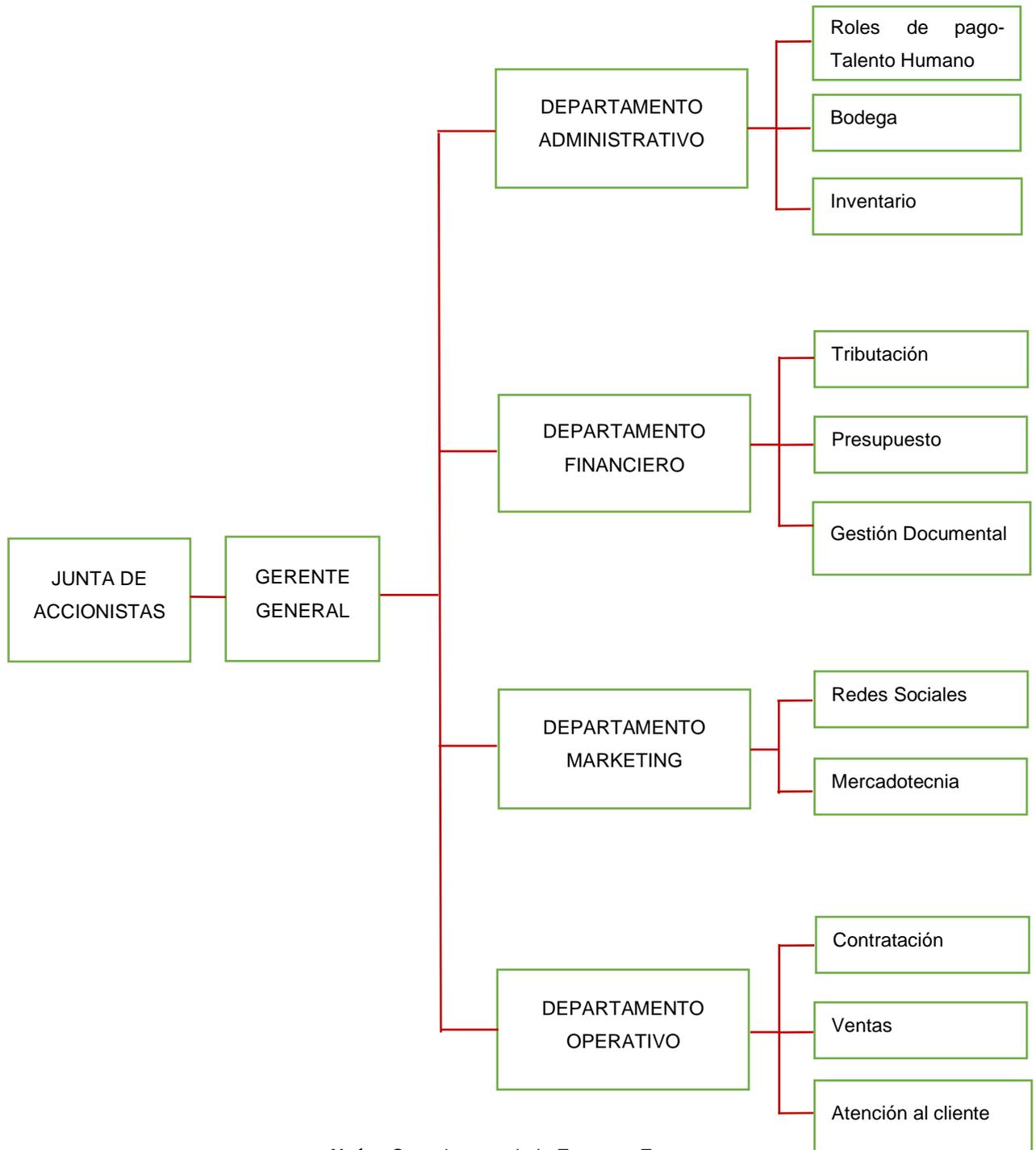
Nota: Criterio de Diseño Organizacional de la Empresa Zamver.

Fuente: Elaboración Propia, acorde a entrevistas realizadas a Propietaria y Gerente de Empresa Zamver

3.2.6 Propuesta de Organigrama Organizacional

En concordancia al levantamiento de información realizado en la empresa Zamver, se diseñó el organigrama organizacional.

Figura N° 5
Organigrama general de la empresa



Nota: Organigrama de la Empresa Zamver.

Fuente: Elaboración Propia, acorde a entrevistas realizadas a Propietaria y Gerente de Empresa Zamver

4. Discusión

En el estudio de (Parra Moreno & Liz, 2009) manifiestan que el diseño organizacional es el proceso mediante el cual se construye la estructura de una organización con el fin de lograr los objetivos previstos, también es la forma en la cual se agrupan tareas y personas con el objetivo de llevar una organización con eficiencia y eficacia.

Para los autores (Izquierdo Morán, Baque Villanueva, & Álvarez Gómez, 2021) en su investigación demostraron que el modelo de diseño organizacional permite la mejora del desempeño laboral de la empresa Publimarket, donde se plasme como se desenvuelven los trabajadores con lineamientos organizacionales a cumplir, tienen una idea clara de cómo actuar ante conflictos, instituir responsabilidades para cada proyectos o tarea a realizar.

Para el investigador (Higuera López, 2011) el diseño organizacional permite una mayor eficiencia en la empresa, permitiendo que los trabajadores cooperen más fácilmente entre ellos y puedan desarrollar una positiva interacción social.

Los resultados de la investigación en la empresa Zamver S.A. reportan que no posee un diseño organizacional, misión, visión, objetivos estratégicos, organigrama organizacional. Se evidencia basado en los autores que anteceden que un adecuado diseño organizacional permite a las empresas alcanzar sus objetivos con mayor eficiencia, mejora el desempeño laboral de los trabajadores, así como una mejor interacción entre ellos al tener claras y definidas sus funciones.

5. CONCLUSIONES

Según los métodos empleados en esta investigación, el diseño organizacional busca optimizar la eficiencia operativa de la empresa respaldando la filosofía empresarial y estableciendo mecanismos para evaluar la estructura organizativa, los roles y responsabilidades de los departamentos o áreas.

En la Joyería Zamver, dentro del diseño organizacional se trabajó en la elaboración de un organigrama donde se determinaron los niveles jerárquicos, se identificaron procesos que anteriormente no estaban definidos y a su vez se fijó la revisión periódica para evaluar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Al implementar el manual de diseño organizacional, la joyería Zamver podrá beneficiarse de una estructura organizativa clara y definida, con una mejor coordinación y comunicación entre los miembros del equipo, que facilite el crecimiento de la empresa y, en última instancia, facilitar la identificación de áreas que requieren atención y ajustes.

En definitiva, la implementación de un manual de diseño organizacional se logrará si prevalece el compromiso de todos los integrantes de la empresa, debiendo reconocer que tendrá un impacto significativo en la calidad y productividad de la misma.

REFERENCIAS

- Bailón Peñafiel, G. A., Zamora Giler, M. N., & Cáceres Larreátegui, A. L. (2023). LA CALIDAD TOTAL DE SERVICIOS Y LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL EN FARMACÉUTICA DE MANTA: CASO COFARVE. *REFCalE: Revista Electrónica Formación Y Calidad Educativa*, 28-66.
- Campamá Rubio, G. (2019). *El Método Misión. La gestión por procesos como nunca te la habían contado*. Barcelona: Delta Publicaciones.
- Daft, R. L. (2019). *Teoría y Diseño Organizacional*. Ciudad de México: Cengage Learning.
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 162-167.
- Duncan, R. (1976). The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation. *The Management of Organization*, 167-188.
- Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Guevara Albán, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., & Castro Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales,

- participativas, y de investigación-acción). *Recimundo Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 163-173.
- Higuita López, D. (2011). Parámetros de diseño organizacional: incidencia en la productividad y en los vínculos sociales. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 73-90.
- Izquierdo Morán, A. M., Baque Villanueva, L. K., & Álvarez Gómez, L. K. (2021). Diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral en la Agencia Vélez Carriel Quevedo. *Universidad y Sociedad*, 319-325.
- Jiménez de Vega, M. (2006). Red empresarial como estructura para la disposición del sector productivo. *Revista de Ciencias Sociales*, 268-277.
- Matos Ayala, A. (1 de Marzo de 2018). *jimcontent.com*. Obtenido de jimcontent.com: <https://s9329b2fc3e54355a.jimcontent.com/download/version/1545253266/modulo/9548086969/name/Investigaci%C3%B3n%20Bibliogr%C3%A1fica.pdf>
- Mejía Flores, O., & Casquete Baidal, N. (2019). Estructura Organizativa Horizontal. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 1-14.
- Mila Carvajal, F., Chila Godoy, I., Dueñas Mendoza, A., & Alava Chila, O. (2019). *Planificación Estratégica en las MIPYMES comerciales y de servicios de la provincia de Esmeraldas-Ecuador*. Esmeraldas: Visión de Iberoamérica.
- Ministerio de Trabajo. (01 de Febrero de 2023). *Ministerio de Trabajo*. Obtenido de Ministerio de Trabajo: <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/02/Guia- Metodologica-para-la-aplicacion-de-la-Norma-Tecnica-para-la-Mejora-Continua-e-Innovacion-de-Procesos-y-Servicios-1-1.pdf>
- Morante Galarza, J., Moreira Pacha, A., & Zambrano Barcia, A. (01 de 08 de 2022). *Dirección de Vinculación y Emprendimiento*. Obtenido de Departamentos Uleam: <https://departamentos.uleam.edu.ec/vinculacion-colectividad/files/2022/08/PROYECTO-VINCULACION-FORTALECE-TU-MIPYME-1.pdf>
- Parra Moreno, C. F., & Liz, A. d. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión y Sociedad*, 1-12.
- Polanco, Y. J., Paula, S., & Glenly, D. I. (2020). *Teoría y Estructura Organizacional*. República Dominicana: UAPA.
- Quecedo, R., & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, 5-39.

Sánchez-Oro Sánchez, M., Pérez Rubio, J., & Jiménez Naranjo, H. (2020). Elementos de la gestión organizacional: la racionalidad instrumental y sus límites. Algunos modelos explicativos. *Revista Internacional de Organizaciones*, 111-134.

Vara-Horna, A. (2010). *¿Cómo hacer una tesis en ciencias empresariales?* Lima: Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres.

Zamver Joyería. (01 de Noviembre de 2023). *Zamver Joyería*. Obtenido de Zamver Joyería: <https://www.zamver.ec/>