XV Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis organizacional

“Educación, Organizaciones e Instituciones en los Procesos de Transformación Nacionales**”**

Homenaje a James G. March

Propuesta de Manual de funciones para el área de Coordinación de Estudios Básicos de la DAMR-UJAT

Mesa Temática: Proceso de cambio e innovación en las organizaciones

Modalidad: Protocolo de investigación

Est. Jesús Antonio de la Cruz Reyes
M.A Jesús Chan Hernández
M.C.D Hardy Francisco Platas Rodríguez (Correspondencia)
Est. Areydi Moreno Ruiz
Est. Adriana Alejandra López López
Nacionalidad: Mexicanos
Correo Electrónico: jjplate@hotmail.com
Teléfono celular: 9341296212

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco - DAMR
Carretera Tenosique-Estapilla Km. 1, Cocoyol
86901/Tenosique, Tabasco/México

Guanajuato, Gto, México.
23 y 24 de mayo de 2019

Propuesta de Manual de Funciones para el área de Coordinación de Estudios Básicos de la DAMR-UJAT

Resumen

La organización es una estructura formalizada de funciones y puestos con el objetivo de diseñar un grupo organizacional. Cuando existe una matriz empresarial, las sedes o filiales que dependen directamente de ella adoptan su estructura organizacional, y cada una de ellas se administra igual para mantener el mismo objetivo de la empresa. A pesar de esto, las filiales adoptan una estructura de trabajo de acuerdo a sus funciones y actividades dentro de ellas, sin embargo, algunas no cuentan con un manual (de procesos o de funciones) adaptado a su modelo de trabajo (Barone, 2009). Toda institución consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus objetivos y necesidades teniendo en cuenta sus fortalezas, por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en general todo el funcionamiento de la misma. Es una propuesta de un Manual de Funciones para el área de Coordinación de Estudios Básicos de División Académica Multidisciplinaria de los Ríos, UJAT, el cual busca estandarizar las actividades que se realizan dentro del área, buscando eliminar desequilibrios en cargas de trabajo, omisiones y duplicidad de funciones, llevando un control, sobre las funciones que tiene el personal que radica dentro de esta área. El Manual de Funciones para Coordinación de Estudios Básicos, servirá como apoyo administrativo de la DAMR, ya que contendrá la información de cómo se debe de operar dentro de esta área, y será una base para mantener el Control Interno.

Palabras clave

Estandarizar, Control, Organización, Estructura y Actividades

Propuesta de Manual de Funciones para el área de Coordinación de Estudios Básicos de la DAMR-UJAT

Introducción

Para el desarrollo del presente Manual de Funciones se ha tomado en cuenta la Ley Orgánica de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, en el artículo 7 del Capítulo II Estructura Organizativa:

"La Universidad estará integrada por Unidades Académicas Universitarias, a través de las cuales llevará a efecto su desconcentración académica y administrativa, y mantendrá la coherencia en su organización y en sus decisiones por medio de la coordinación de las actividades de docencia, investigación, difusión y apoyo. Las Unidades Académicas Universitarias resolverán sus propios problemas, sujetándose a esta Ley y a sus disposiciones reglamentarias".

De la misma manera se consideró el Manual General de Organización de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, el cual establece en forma ordenada y sistemática la información sobre el marco legal, atribuciones, organización, objetivos y funciones de la UJAT. Dicho documento contiene y describe las relaciones orgánicas que se dan entre las divisiones, siendo un elemento de apoyo a su funcionamiento.

Igualmente, se tomó en consideración el Plan de Desarrollo Institucional 2015-2019 de la División Académica Multidisciplinaria de los Ríos, donde la Universidad plasma las perspectivas de la educación superior, la situación actual, filosofía institucional,

retos de la gestión, plan de trabajo, indicadores y metas institucionales, así como las consideraciones para la instrumentación, seguimiento y evaluación de la misma. En dicho instrumento la DAMR, se propone a avanzar hacia una institución de calidad.

Urwick y Brench (1959) mencionan que la organización es la fijación de actividades necesarias para un definido resultado o esquema y su concentración sistemática para asignarlas a los individuos, citan; que es un vocablo asiduamente manejado para describir la distribución de responsabilidades y compromisos aplicados a los distintos puestos en una organización, exponiendo una distribución organizativa e indicando un decidido resultado u objetivo en común.

Pfiffner y Sherwood, (1963) señalan que son las distintas maneras en las que un conjunto de personas, que tienen a su cargo una complicación de funciones y actividades, se ponen en concordancia entre sí para una prudente y metódica elaboración de objetivos mutuamente aceptados.

Zerilli (1984) asegura que la organización dicta un compuesto de políticas, sistemas, procedimientos, funciones, notificaciones y normas de orden, mezclando el factor humano y demás recursos disponibles, como el financiero, el técnico. En ocupación de la obtención de un resultado, como una representación justa de sujeciones y entre las diferentes partes que la constituyen, en la cual se tienen en consideración la figura de un fin mutuo, elaborando un impulso mezclado de todos los medios existentes en el panorama del fin común.

En el pensamiento del mecanicismo Taylorista, esto comprende a la estandarización del trabajo, a partir de la subdivisión del desarrollo en actividades homogéneas y determinadas, que se asignan en lo viable a un único individuo, siendo la proposición adecuada de la segmentación del trabajo, con la cual se inspecciona que un factor organizacional se dedique a la ejecución de una única tarea (Idárraga, 2012).

El estudio de la distribución organizacional, el cual se encuadra internamente de la Teoría de la Contingencia Estructural, nos damos cuenta que ésta surge para revelar que no milita una única representación de orden, ya que la segmentación de la responsabilidad y su coordinación se acatarán de diversos factores y circunstancias situacionales en las cuales la empresa opera (Donaldson, 2001).

Por otra parte, la versión inglesa del proceso de conformación de la organización aporta puntos significativos, para finales del siglo XVIII el término industria opera como significado de la actitud individual hacia el desarrollo de una actividad, la cual dará forma a la idea de la industria como un hecho independiente y fenómeno de la producción económica, es decir, recoge la idea sobre la disposición que se dispondrá en torno a la máquina, procesos y mecanismos (Gutiérrez, 2007).

Manene (2011) menciona que en el año 1776 Adam Smith empezó a recurrir al concepto de la división del trabajo para lograr una mejora en los procesos de producción de un grupo de personas durante los comienzos de la revolución industrial. La idea fundamental de F.W.Taylor (1856-1915), es que el rendimiento de los trabajadores puede ser considerablemente aumentado mediante un mejor aprovechamiento de sus energías, efectuando, fue el primero en separar totalmente la ejecu-

ción del trabajo de su programación, excluyendo del taller de producción las funciones de tipo intelectual y concentrándolas en la dirección. Las ideas de Taylor dieron paso al llamado movimiento de la organización científica, y con Henry Fayol, que publicó sus ideas en 1916, construyó una verdadera teoría general de la dirección, reconociendo la importancia de la dirección como proceso de guía de la organización, definiendo la función de dirección como el conjunto de programar, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Hall (1996) menciona que la estructura organizacional es la serie de actividades que deben desempeñarse en un puesto determinado por un individuo que cubre un perfil específico para llevarlas a cabo con profesionalismo. La naturaleza de la organización está definida por las funciones que sus integrantes llevan a cabo. Es decir, toda empresa debe sujetarse a las funciones administrativas (planear, organizar, dirigir y controlar) que le diseña y proporciona una estructura adecuada, en donde el personal conoce y cumple sus responsabilidades (Galindo y Martínez, 1990). De este modo cada empleado realizará sus actividades sin interferir con los demás; cosa que no implica desconocer las funciones de los otros, pues las acciones se interrelacionan y encaminan al objetivo común que se ha trazado la entidad en la planeación; en otras palabras, la organización es el diseño de una estructura formal, en donde se establecen las funciones a desempeñar y sus relaciones, la jerarquía y los niveles de autoridad, de acuerdo con las actividades y objetivos de la empresa (identificar y clasificar las actividades requeridas, agrupar todas las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos, asignar a cada grupo, de acuerdo con sus

tareas, un administrador dotado de autoridad (delegación) necesaria para supervisarlo, establecer las coordinaciones horizontal (en un nivel organizacional igual o similar) y vertical (entre las oficinas generales de una división y un departamento) en la estructura de la empresa).

Los principios generales de la estructura organizacional según Munch (2006) son:

1. Del objetivo: Todos y cada una de las actividades establecidas en las organizaciones deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.

2. Especialización: El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible la ejecución de una sola actividad.

3. Jerarquía: es necesario establecer centros de autoridad de la que emane la comunicación necesaria para logar los planes en los cuales la autoridad y responsabilidad fluyan en una línea clara ininterrumpida.

4. Paridad de autoridad y responsabilidad: A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

5. Unidad de mando: al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un supervisor.

6. Difusión: Para maximizar las ventajas de la organización las organizaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse por escrito

disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.

7. Amplitud o tramo de control: Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que este pueda realizar todas las funciones eficientemente.

8. Coordinación: Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio.

9. Continuidad: Una vez que se ha establecido la estructura organizacional, requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

Sánchez (2012) indica que la organización en las tareas de apoyo administrativo tiene como finalidad orientar a todas las partes de la empresa para lograr los objetivos; cuando se habla de orientar a las partes, se hace alusión al modo en que se distribuyen las actividades a ejecutar; una empresa bien administrada necesita de un diseño organizacional, es decir, establecer una estructura en la empresa, la actividad administrativa se podrá desarrollar eficaz y eficientemente, incluidas sus tareas más relevantes, la organización y la coordinación, ya que el diseño organizacional es de vital importancia para cualquier organización y para cualquier actividad administrativa cuya finalidad concreta es la ordenación sistemática de personas; organizar por tanto, es crear una estructura y, para ello, hay que tener en cuenta una serie de criterios:

• La división del trabajo de la organización que conforma los puestos y los departamentos.

• Las líneas de autoridad formal.

• Los mecanismos utilizados para coordinar los diversos puestos y tareas en la organización.

Además menciona que en una estructura, para enlazar e integrar las actividades de manera que todo el conjunto trabaje en concordia, es necesario que se establezcan unos mecanismos de coordinación, que tiene como finalidad unir los objetivos de los distintos departamentos con los objetivos de la empresa para evitar cualquier tipo de desviación; existen distintos criterios o herramientas para lograr una buena coordinación en la empresa:

• Reuniones.

• Sistemas de recompensa para toda la organización.

• Grupos y equipos de actuación rápida, que tienen como finalidad solventar cualquier tipo de problema de la empresa.

• Comunicación: personas cuya finalidad es unir equipos o grupos de trabajo diferentes para realizar una tarea puntual.

• Directivos integradores.

• Cultura organizacional.

Pérez y Solís, (2009) expresan que la organización es la parte de la administración que supone es establecimiento de una estructura aplicada a los papeles que los individuos. La estructura debe garantizar la asignación de todas las tareas necesa-

rias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esa tarea, esto significa integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone, con la finalidad de complementar un objetivo dado con la máxima eficiencia, considerando como sus elementos esenciales:

1. Meta o finalidad

2. Programa o método para alcanzar las metas

3. Recursos necesarios para conseguir esas metas

4. Recursos Humanos

5. Entorno o ambiente (la responsabilidad y la ética social)

6. Administradores (lideres).

También señalan que organizar no es más que identificar y clasificar las actividades requeridas de manera que se agrupen para dar respuesta a los objetivos, así como coordinar en forma horizontal y vertical la estructura de la organización asignando a cada grupo un directivo con autoridad necesaria para supervisarlo, asimismo que debe diseñarse para determinar quién realizará las tareas y quien será responsable de los resultados; para eliminar los obstáculos que resulten de la incertidumbre, consiguiendo una toma de decisiones y la comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

Lablanca (2015) menciona que la creación de una empresa y el diseño de su estructura organizativa requieren que se hayan identificado cuáles son las funciones

y tareas que hay que desempeñar, y además conseguir que estas funciones y tareas se hayan coordinado adecuadamente, una estructura adecuada es aquella que permite a una empresa conseguir los objetivos que se ha propuesto, haciendo el mejor uso posible de todos los recursos con los que la organización cuente, ya que en las empresas, junto a la organización formal coexiste la informal, la organización formal es la que se refleja en el organigrama y representa la estructura organizativa con la que se ha diseñado la organización.

Darcy (1970) expresa que la departamentalización es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud y corresponde a una forma organizativa de las instituciones de educación superior que surge como una propuesta más, frente a la estructura de escuelas y facultades; en el departamento se concentran los investigadores y docentes (de diversos niveles y categorías que provienen de un campo disciplinario); de hecho en esta organización el elemento de enlace se constituye por un núcleo de contenido de disciplinas afines. Alude que en un departamento desarrolla tareas de docencia, investigación y servicio, en un campo de conocimiento determinado; de ahí que todos los cursos y las investigaciones que corresponden a esa área de contenido, se ubiquen en el espacio de acción del mismo, el departamento puede contar con un área física precisa, el local físico donde cada agrupación de docentes de una especialidad, presta servicios a toda la universidad, concentrando para ese efecto todos los recursos de docencia, investigación y servicios auxiliares. De igual manera menciona que al departamentalizar, es conveniente observar la siguiente secuencia:

1. Listar todas las funciones de la empresa.

2. Clasificarlas.

3. Agruparlas según un orden jerárquico.

4. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.

5. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, y obligación entre las funciones y los puestos.

6. Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.

7. El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.

Hall (1996) nos dice que la Departamentalización es el agrupamiento de las actividades similares en unidades más pequeñas y específicas y se logra mediante una división orgánica que permita a la unidad desempeñar eficientemente sus funciones.

Él determina que el proceso de departamentalización sigue una serie de acciones:

1. Listar todas las funciones del organismo social.

2. Clasificarlas.

3. Agruparlas según su orden jerárquico.

4. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.

5. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre funciones y puestos.

6. Establecerlíneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.

7. El tamaño, la exigencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas del organismo y de las funciones involucradas.

Por otra parte, Ibarra (1998) menciona que la organización departamental no es una idea nueva en la historia de la educación, esta tiene sus antecedentes en el *triviumy cuadriviumal*, que significa integrar diversas disciplinas en unidades armónicas y en la organización de facultades bastiones del desarrollo de saberes, entre los gremios de maestros y estudiantes; de hecho, el vocablo universitas significa pluralidad conjuntada de gremios; la universidad medieval y su organización se dedicaron a la conservación y diseminación del conocimiento científico; la vida universitaria ligó estrictamente el trabajo científico que se generaba en su época, las universidades durante ese período permitieron la integración del trabajo educativo, la producción de conocimientos y proporcionaron medios de subsistencia a los profesores y pensadores para el desarrollo de las ciencias. Asimismo, Chiavenato (1998) menciona que a medida que las organizaciones crecen en tamaño y complejidad surge una necesidad natural la departamentalización, esto implica una especialización y diferenciación de las unidades estructurales de la empresa, de acuerdo a las tareas que deben realizarse, la departamentalización puede ser vertical u horizontal:

• Departamentalización vertical: Aumento de los niveles jerárquicos, para mejorar la calidad de la supervisión, es decir, la división se realiza por autoridad y responsabilidad.

• Departamentalización horizontal: aumento de órganos especializados, para mejorar el conocimiento, la eficiencia y/o la calidad del trabajo, en la cual la división se

realiza por actividades y conocimientos y es el que se llama proceso funcional o departamentalización propiamente dicha.

En general el proceso de departamentalización involucra las especializaciones vertical y horizontal que puede ocurrir en cualquier nivel de la organización. Típicamente está asociada al crecimiento de las organizaciones y a la complejidad de las operaciones (tamaño y complejidad), el cual busca homogeneizar las actividades en cada sector.

Fue en Estados Unidos donde realmente se gestó la departamentalización con la aparición de unidades de profesores con funciones académico-administrativas, encargados de la investigación y la docencia de la universidad, el supuesto subyacente, en la adopción de este modelo, radica básicamente en que las responsabilidades de la universidad recaen en el equipo de profesores especializados, separados de las actividades administrativas; el primer paso hacia la departamentalización, que reconoce Meneses, fue el de Harvard en 1739, cuando uno de los profesores resolvió dedicar sus esfuerzos a las ciencias. En 1767 ya había en Harvard cuatro especialistas, la especialización de los profesores en campos específicos, junto con la experiencia del trabajo de las facultades son sin duda, los detonadores de una nueva organización centrada en la unidad académica de la investigación y la docencia en un campo del saber y no de una profesión, asimismo, se reconocen otros factores que influyeron en esta nueva forma de administrar el trabajo universitario, además del aumento de la matrícula y la expansión del conocimiento, la adopción de modelos departamentalizados en las universidades norteamericanas se produjo

a partir del supuesto que la satisfacción de las responsabilidades propias de la universidad dependía, en gran medida, del trabajo efectivo de su planta de maestros, desde el origen de Harvard (1636) su organización en “College” contó con profesores orientados a labores exclusivas de docencia, aunque durante quince años, aproximadamente, esta función recayó en recién graduados que aceptaban y asumían el trabajo como un alto momentáneo, anterior a la opción de una carrera. (Ibarra, 1998).

Cuando se habla de reingeniería enseguida se piensa que es dejar todo lo que está hecho y empezar de cero, de cierta manera se utilizan nuevas cosas. Una organización debe tener presente que cada caso no es tan único, y que los cambios que se van a llevar a cabo, otras instituciones pueden estarlo utilizando y ser tan provechosos para ellos como para la organización que se logra rediseñar y realizar cambios drásticos. (Pomar y Visval, 2011).

En este aspecto, Moya (2007) identifica que las actuaciones básicas para implantar el cambio organizacional son:

• Adaptar la estructura organizativa mediante equipos operativos de alta resolución acompañado de medidas adecuadas de flexibilización de la estructura organizativa y de dotación de autonomía de gestión a los equipos.

• En los establecimientos grandes, se debe descentralizar la gestión al máximo para facilitar la introducción de cambios.

• La motivación de las personas que se impliquen es muy importante.

• Identificar las barreras (de poder establecido) que eventualmente pueden frenar el cambio y adoptar las medidas necesarias para neutralizar la «cultura discrepante con el cambio» inducida por los desequilibrios en la balanza de poder tradicional.

Un aspecto clave que tiene que ver con la estrategia de una organización es la visión.

Hammer y Champy (1994) plantean que para crear la visión de una organización rediseñada, se requiere de cierto arte por que la visión es una imagen sin mucho detalle. Cuando la compañía está dando los primeros pasos de reingeniería, nadie sabe en realidad hacia dónde va, siquiera qué aspectos de la actual compañía cambiarán, ni mucho menos cómo; una visión es lo que la compañía cree que puede alcanzar, y una visión bien planteada la sostiene en su decisión en medio de las tensiones del proceso, esta visión les recuerda qué procesos son los que realmente son necesarios cambiar, por lo que la reingeniería propone un cambio y la visión dice que aquí es a donde se quiere llegar.

La reingeniería debe ser considerada como un medio para generar y aprovechar las fortalezas internas de la empresa, y eliminar o superar sus debilidades, tratando de sacar partido además de las oportunidades externas, y protegiéndose o sacando partido de sus amenazas, en este proceso de recreación y reconfiguración se debe trabajar con los límites en lugar de hacerlo dentro de ellos y ello implica ver los problemas y posibles soluciones desde una nueva perspectiva, no limitándose para ello a las reglas y conceptos existentes, sino creando nuevas reglas y conceptos que le permitan una ventaja competitiva (Lefcovich, 2004).

Mora y Schupnik (2009) mencionan que el posicionamiento es un conjunto de actividades que proporciona la entrada y el marco de planeación estratégico para la reingeniería y a través del cual se implementan los métodos para apoyar un cambio rápido y eficaz; el primer elemento del posicionamiento es la recopilación de datos acerca de la compañía o institución; se compara dónde está hoy y donde quiere estar, el segundo elemento en importancia es la recopilación de información acerca de la forma como se dirige el negocio, esta información suministra un marco de trabajo para el cambio; define las relaciones entre las unidades de negocio de la empresa y sus respectivos procesos, proporciona una guía básica frente a la cual se puede medir el futuro cambio y respalda el análisis y las mejora en costos y efectividad, la tercera parte del posicionamiento es crear un ambiente en donde se pueda implementar el cambio con rapidez, eficacia y sin afectar a la organización.

Una Reingeniería efectiva del proceso se fundamenta en la reexaminación del proceso actual y sus objetivos, con miras a conseguir espectaculares mejoras en su realización (Heizer, 2001). La reingeniería de funciones es un método que facilita el rediseño de los procesos de trabajo y la implementación de los nuevos diseños y está encaminada a hacer que el trabajo produzca su principal beneficio y obtenga ventajas competitivas, significa también posicionamiento y reposicionamiento y está dirigido a una visión de alto nivel cuyo conjunto de intereses y aplicaciones complementan sus principales directrices, alcanzándose mayores niveles de eficiencia y efectividad a menos costo (Visbal, 1998).

La Reingeniería de Funciones proporciona un enfoque global al rediseño y reconstrucción de los procesos de una organización (Bustos, 2012). Se puede afirmar que no existe un procedimiento único de hacer reingeniería, porque ella es un proceso en sí mismo, que debe ser particularizado y contextualizado en función de lo que se desea rediseñar (García y Bofill, 2017).

Según Dante, Álvarez y Santos (2005) la aplicación de la reingeniería de funciones en los sistemas de información permite llegar a obtener un modelo diferente, el cual no solo mejora las condiciones de trabajo, el ambiente, el impacto, la aparición de nuevos valores en los miembros de la organización, sino también introduce resultados que tributan a los procesos cualitativos de las organizaciones de información. Igualmente, estos autores reconocen que ésta reingeniería se centran en:

• La optimización de los procesos organizacionales.

• El acceso a información confiable, precisa y oportuna de manera más rápida.

• La posibilidad de compartir información entre todos los componentes de la organización.

• La eliminación de datos y operaciones innecesarias.

• La reducción de tiempos y de costos de los procesos.

Por otra parte, Ranguelov (2002) apunta que existen varios retos para la aplicación de la reingeniería que se determinan entre los factores que se incluyen en el conocimiento. El trabajo del conocimiento es ciertamente las “Ciencias de la Información” en medida desordenada a diferencia de los procesos empresariales operativos o

administrativos, en los cuales los insumos tangibles son introducidos de una forma previsible y estructurada transformándolos en productos; los insumos y los trabajos del conocimiento, ideas, interrupciones e inspiraciones suelen ser menos tangibles e independientes, no existen unas secuencias de tareas predeterminadas que, si se llevan a cabo garantizan el resultado deseado.

Los procesos pueden ser tangibles (introducción de información en bases de datos) e intangibles (ej. Análisis de contenidos). Los mismos personifican a la organización mediante cada una de las etapas en que se realizan, ofrecen claridad acerca de su buen o mal funcionamiento, permiten la optimización y eficacia general de toda organización en tanto sean gestionados debidamente hacia la consecución de una meta (Delgado, 2007). Gonzáles (2012) manifiesta que esos objetivos surgen la necesidad de considerar los contextos en los que operan las organizaciones, a efectos de implantar una nueva práctica empresarial, lo cual permite prever sus posibles influencias sobre la adopción y el desarrollo de las prácticas empresariales en las empresas, facilitando así el diseño de la estrategia de gestión del cambio más adecuada, al igual que pretende evidenciar la necesidad de analizar las estructura en la organización, a efectos de identificar aquellos componentes que pueden facilitar o dificultar la interiorización de los principios de una práctica empresarial por los miembros de la organización.

Crespo (2005) menciona que pesar de tener sistemas complejos auto-organizados, capaces de adaptarse al caos y a la incertidumbre a través de procesos continuos de retroalimentación y aprendizaje organizacional, la administración insiste en seguir buscando la manera de gestionar a las organizaciones, que lejos de ayudar a

entender la complejidad y la emergencia de las estructuras organizacionales, lleven a globalizar, sintetizar, minimizar y unificar los problemas administrativos y sus soluciones.

Para que una empresa funcione legalmente, debe tener un conjunto de regulaciones establecidas entre las que se encuentran, por ejemplo, la resolución de creación, los nombramientos de los directivos, el objeto empresarial, el registro comercial, entre otros. Toda organización, institución, empresa o entidad, se sustenta en documentos que recogen y dan información, las cuales son un recurso fundamental para gestionar los procesos que los llevan al éxito. Derivado de esto, los Manuales de Funciones en las empresas adquieren una gran importancia para la gestión y aplicación de los procesos y actividades, ya que son documentos administrativos utilizados como guía para llevar a cabo y de manera adecuada estas actividades. (Castilla y Gonzáles, 2012).

Los Manuales de Funciones son herramientas efectivas del Control Interno las cuales son guías prácticas de políticas, procedimientos, controles de segmentos específicos dentro de la organización; estos ayudan a minimizar los errores operativos, lo cual da como resultado la toma de decisiones óptima dentro de la institución. (Vergara, 2017). Gonzáles y Martín (2006) mencionan que los Manuales de Funciones son un componente y herramientas de gran utilidad en la gestión y desarrollo de los procesos, ya que contienen la estructura de las responsabilidades que intervienen en las actividades de una organización, las cuales se incluyen en este instrumento de una manera clara e identificada.

Coronel, Cartuche, Rodríguez y Saca (2018) citan que el crecimiento en las empresas da apertura a la necesidad de implementar estas herramientas en todos los departamentos, evitando futuras problemáticas, potenciando el control administrativo, finiquitando metas establecidas y mejorando constantemente los procesos de las organizaciones mediante una evaluación de actividades diarias. Una investigación denominada “La Incidencia del Uso de un Manual de Funciones en las Micro y Pequeñas Empresas Orenses”, en España, elaborada a la par por Coronel, Cartuche, Rodríguez y Saca (2018), tenía como propósito contrastar el impacto que tiene un manual de funciones documentado y su importancia en las micro y pequeñas empresas, el cual se desarrolló en dos fases, la primera en realizar un estudio documental para fundamental teoría básica de esta herramienta de gestión empresarial, su utilidad y como afecta directamente a las empresas indistintamente cual sea su tamaño, en la segunda fase se aplicó una investigación de campo, recopilando información con encuestas, las cuales fueron aplicadas en la provincia de El Oro, España. Los resultados obtenidos indicaron que existen conflictos notorios durante las jornadas de trabajo, tales como la aglomeración de actividades y confusión por parte de los empleados, debido a la falta de este documento.

La inclusión del factor humano en una organización se atribuye a un proceso de admisión que tiene que ver con la instrucción del personal sobre las actividades que va a realizar. Castañeda y Fernández (2007) afirman que el aprendizaje organizacional es un proceso de adquisición y transferencia de conocimiento que se da en tres niveles: individual, grupal y organizacional, y una de las herramientas que

se debe de utilizar es el Manual de Funciones, el cual familiariza al colaborador con responsabilidades que debe de tener respecto al área que es asignado.

En relación con lo anterior mencionado, Palacios (2000), define a la función administrativa como el cumplimiento completo de las funciones del proceso administrativo llevándolas a cabo de una manera eficaz y eficiente, lo cual deja claro, que el objetivo de la coordinación de estas funciones en un Manual es sistematizar acciones para hacer posible los procesos. De igual manera, marca el modelo del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus colaboradores respecto al control, sirviendo como base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura (Pérez, 2007). Para la gestión administrativa moderna, el comprender de forma adecuada la importancia de un Sistema de Control Interno, como el Manual de Funciones, se constituye en un factor clave en el objetivo de eficientar las actividades de una organización (Lozano y Tenorio, 2015). Por lo que se considera que todas las empresas deben tener un adecuado control interno, ya que gracias a esto y a su correcta gestión de aplicación igualmente se puede evaluar la calidad de las tareas administrativas (Aguirre y Armenta, 2012).

Nuestro mundo actual se mueve a grande pasos y adquiriere más complejidad, por esta razón se vuelve cada vez más exigente, por lo cual en las organizaciones deben darse modos de generar mayor capacidad para competir en un mercado, por estas razones las empresas actuales no quieren equivocarse a la hora de gestionar su personal para garantizar la realización de sus tareas y actividades con eficiencia, y el primer paso para lograrlo es describir las funciones de los puestos que serán

ocupados en las empresas, cuyo objetivo es detallar el perfil idóneo para un cargo específico (López, 2010).

El enfoque de una gestión administrativa, abre la brecha a que mucho de los procesos que son requeridos en las organizaciones se requiera de herramientas y sistemas que optimicen las funciones del personal, por lo cual se hace indispensable disponer de la descripción de estas funciones de los distintos puestos que configuran a una empresa (Busto y Triginé, 2010). De acuerdo con esto, Alvarado y Cuervo (2013) afirman que una de las tareas más importantes en las empresas es la descripción de las funciones de los puestos y las relaciones de interrelaciones de estos cargos adentro del medio laboral, es decir, la actividades que le corresponde realizar ya sea a la institución o entidad o las personas que laboran dentro de ella. De la misma manera indican que estas descripciones son de beneficio porque auxilia en los procesos de desarrollo del trabajador al interior de una organización, lo cual facilita los procesos de selección, capacitación, promoción, la distribución de su trabajo y su evaluación. En consecuencia, la Descripciones de los Puestos y relaciones de un cargo es una ayuda importante en la administración del factor humano, el aseguramiento de la calidad y la administración del conocimiento empresarial.

Enguídanos (2017) cita que la Descripción de Puesto de trabajo es el proceso de plasmación del análisis del puesto en un documento estructurado y homogéneo para todos los puestos de la organización, que contenga la información requerida, es decir, no es más que un proceso de identificación, comprensión y reflejo documental de la incidencia y alcance de un puesto en la organización, de acuerdo con esto, Jaramillo (2005) indica de la misma forma que es un instrumento mediante el

cual se describe de manera específica las tareas, deberes y responsabilidades de determinado cargo, y sirven de guía en el proceso de Selección, ya que se utiliza para describir el trabajo de los posibles candidatos y las especificaciones ayudan a decidir si están calificados o no (Bohlander y Snell, 2008). Sandoval, Montaño, Miguel y Ramos (2012) señalan que para hacer cara a un entorno cada vez más cambiante y competitivo, las organizaciones públicas y privadas se deben asegurar que sus colaboradores no sólo tengan los conocimientos, sino también las habilidades, destrezas, valores y actitudes, que les permita realizar las funciones que le son asignados, por lo tanto, la Descripción de Puestos es la herramienta que sirve como alternativa para llegar a saber cuál debe ser el perfil de un aspirante a un puesto.

La Descripción de Puestos, es una fuente de información básica para toda la planeación administrativa, es necesario para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial, el cual consiste en enumerar las tareas o facultades que conforman un cargo y los aspectos que lo diferencian de los demás que existen en una empresa, en las cuales se detallan las tareas, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las actividades y los objetivos del cargo, básicamente es hacer un inventario de los semblantes más importantes del cargo, deberes y responsabilidades que comprenden puesto especifico (Vivar, 2011). Por lo tanto estas descripciones son beneficiosas porque permite ver el nivel de adecuación de los actuales ocupantes del puesto, así como elegir a los candidatos con mayor posibilidad de acierto, con lo cual se pretende que las organizaciones constituyan una cultura organizacional que aporte ventajas competitivas, que garantice la sostenibilidad de la empresa y que disminuya el nivel de

rotación del personal, y que a su vez sea soporte en el proceso de cambio de la base del desarrollo humano en la organización. (Alcala, Gómez y Santana, 2013).

Cuesta y Soltura (2008) indican que tomar en cuenta el valor de la Descripción de Puestos otorga a los perfiles de cargo un gran beneficio, ya que estos constituyen la relación que se forma entre los niveles de desempeño deseados y de necesario acatamiento, el cual guía el comportamiento del aspirante en la organización, el cual se basa en la creciente necesidad de dirigir los esfuerzos individuales hacia el cumplimiento de la estrategia.

Carrásco (2009) hace mención que los puestos de trabajo son el vínculo más determinante que existe en una organización, el cual forma una relación entre la empresa y el colaborador, además que forman la esencia de la productividad de una empresa, y señala las capacidades y actitudes del personal que debe de ser seleccionado para conseguir la eficiencia empresarial, igualmente indica que accedemos a un trabajo mediante la ocupación de un puesto, que supone una categoría profesional, que varían en función del cargo que se ocupara.

Según Peña (1993), la información brindan las descripciones de puestos, brinda información acerca de las tareas, los requerimientos humanos necesarios, los niveles de desempeño que requiere cada puesto y los planes de recursos humanos que se necesitan para conllevar el proceso de selección de manera ordenada, y para saber cuáles y quienes pueden ser los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger para laborar dentro de la organización, a lo cual Guiñazú (2004) afirma que si estas descripciones son

fundamentadas en un trabajo previo sobre el contexto, constituye un pilar fundamental que posibilita el traslado de lo aprendido al puesto de trabajo, el cual es el último objetivo de la capacitación de una empresa.

En la guía elaborada por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y la Confederación Latinoamericana de Bioquímica Clínica (COLABIOCLI) (2003) utilizada para sus laboratorios, se menciona que los componentes básicos de los Sistemas de calidad para una empresa son el control interno, la evaluación externa del desempeño, las auditorias y la educación continuada; en el cual se comprende como Control Interno al conjunto de acciones que se aplican para asegurar que los resultados de las actividades a cabo. Señalan que el instrumento primario para la aplicación del Control de Calidad está constituido por los Manuales de Funciones Administrativos, los cuales según la OPS y la COLABIOCLI son instrumentos de suma utilidad para la capacitación de personal y para facilitar las auditorias, en la cual los procedimientos deben ser revisados periódicamente y modificados de acuerdo a las necesidades de cada organización.

Cantón (2010) asegura que la Mejora y Calidad ofrecen dos puntos clave en su desarrollo: los procesos o funciones y los resultados, por lo cual no puede existir el uno sin el otro, con hace alusión que si se realizan bien las funciones en las empresas, los resultados serán la consecuencia lógica de los mismos, los cuales buscan colocar a la organizaciones como el eje sobre el que pivota la mejora, el cual supone un cambio cultural en ellos, en el uso de las herramientas para alcanzar la calidad, en este caso los Manuales de Funciones los cuales netamente pretenden, tomando en cuenta el estilo de las empresas, mejorar la calidad de sus actividades.

Díaz (2008) analiza la calidad como una cuestión colectiva, es decir, que a nivel de empresa u organización resulta necesario relacionarla con las nociones de coordinación y convención (formas posibles de coordinación); del cual, en el mundo empresarial, por ejemplo, la coordinación de las funciones es un elemento esencial, el cual pareciera ser el instructivo que la organiza y el que puntualiza las formas en que los elementos interactúan en los distintos niveles de una organización. Siguiendo con la percepción de Calidad, agregándole la noción de Control, Montaudon (2010) indica que la Calidad adquiere una nueva connotación que comienza a estar relacionado con el concepto de la variabilidad, así, el Control de la Calidad es el procedimiento o serie de funciones que se utiliza como un “estructurante”, es decir, como un esquema de clasificación y lineamientos determinantes de las actividades de una empresa. Con estas afirmaciones, se hace referencia a los Manuales de Funciones como herramientas de Calidad necesarias para la aplicación de las funciones que se lleven a cabo para el logro de los objetivos dentro de las empresas.

Las normas de calidad, son los instrumentos guías que necesita la gestión de la calidad, y que sobre éstas se forma dicho sistema de una organización, en este punto, las normas constituyen un método para estandarizar las actividades de la empresa, lo cual permite dar fiabilidad, así como mejorar la coordinación (Malvicino, 2001).

Sepúlveda y Villegas (2014) apuntan que realizar la documentación de un sistema de Gestión de Calidad, tal como los Manuales de Funciones, permite conceder a la empresa una herramienta útil que involucre aspectos internos y externos de la organización, basados en la norma y su estandarización, con el propósito de cumplir

con los objetivos planteados en su planeación; los procedimientos documentados para un Sistema de Gestión de la Calidad deben formar la documentación básica utilizada para la planificación general y la gestión de las actividades que tienen impacto sobre la calidad, dichos se enmarcan en los Manuales de Funciones que deben describir las responsabilidades, autoridades e interrelaciones del personal que conforman la organización, con el fin de efectuar las funciones y actividades adecuadas que ayuden al mejoramiento continuo de la calidad, a lo cual la ISO 9001 versión 2015, que es un antecedente de Calidad de estos manuales, suscita la utilización de estos los instrumentos que buscan evidenciar las acciones de mejora continua en la organización en lo que refiere al análisis de todos sus procesos.

Continuando con las afirmaciones de Sepúlveda y Villegas (2014), dicho Sistema de Gestión de la Calidad y en específico la elaboración de los Manuales de Funciones tiene como objetivos:

• Comunicar la política de calidad, los procedimientos y los requisitos de la organización.

• Entrenar y / o capacitar a nuevos empleados.

• Definir responsabilidades y autoridades.

• Regular y estandarizar las actividades de la empresa.

• Facilitar la introducción de un mejor método dando datos completos del método actual.

• Ayudar a establecer mejores programas de operaciones y de actividades.

• Suministrar las bases documentales para las auditorias.

• Además la dirección debe ejecutar el 1er. Nivel; la elaboración de la Política de calidad y los objetivos.

• Estructura para el levantamiento de cada procedimiento e Instructivo de trabajo

Tomando en cuenta estas aseveraciones, podemos recalcar que los Manuales de Funciones son unas guías que asisten a la empresa, independientemente de su tipo y tamaño, en su documentación, procedimientos, actividades, verificaciones y operaciones, lo que conlleva a obtener un Sistema de Gestión de la Calidad eficaz y eficiente, tomando en cuenta el mejoramiento continuo.

Método

Tipo de Estudio

La presente investigación será de índole cualitativa porque producirá datos, propias de las palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable (Taylor y Bodgan, 1986). Se elaborarán entrevistas lo cual nos arrojara más información que sustente la investigación. Será un diseño de investigación no experimental-descriptiva donde se recolectara la información en un momento determinado sobre el área de Coordinación de Estudios Básicos en la División Académica Multidisciplinaria de los Ríos (DAMR) en Tenosique, Tabasco durante el periodo 2018-2019.

Diseño Metodológico

En el proceso de la investigación se hará uso de las fuentes primarias, recopilando información sobre la estructura organizacional, departamentalización y reingeniería en las empresas en revistas electrónicas arbitradas como la Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal (Redalyc®), Consorcio Nacional de Información Científica y Tecnológica (Conricyt®), ProQuest Ebook Central ™, Scielo®, entre otras de gran relevancia, así como visitas a la biblioteca virtual de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco con el fin de sustentar el marco teórico y la metodología.

De igual manera, se utilizará la fuente de investigación secundaria para sustentar y reforzar más la investigación, como libros de autores reconocidos en el tema de administración como lo son Chiavenato, Harold Koontz, Michael Hammer, entre otros.

En base a la literatura revisada se adaptarán y validarán las teorías respecto a la propuesta de reestructuración del área de Coordinación de Estudios Básicos para ponerlas en práctica en la DAMR.

Sujetos en el Estudio

La población a estudiar será el área de Coordinación de Estudios Básicos de la División Académica Multidisciplinaria de los Ríos de Tenosique, Tabasco.

Calendario de Actividades

Actividades	**Mes 1**	**Mes 2**	**Mes 3**	**Mes 4**	**Mes 5**	**Mes 6**	**Mes 7**	**Mes 8**	**Mes 9**	**Mes 10**	**Mes 11**	**Mes 12**
Delimitación del tema	X	X										
Elaboración del protocolo		X	X	X								
Desarrollo del marco teórico				X	X							
Revisiones					X	X	X					
Metodología							X	X	X			
Recolección de datos									X	X		
Análisis e interpretación de los datos recolectados										X	X	
Conclusiones											X	X
Reporte final de la investigación												X

Conclusiones

La buena estructura en una empresa es uno de los temas más importantes con los que el mundo de la administración cuenta, el punto más relevante es que éstas requieren evidencias e instrumentos correctamente estructurados que permitan el funcionamiento ágil, eficaz y eficiente de sus funciones. El análisis general de una estructura definida en una empresa desde las teorías y punto de vistas de diversos autores, es un reto para los administradores, gerentes, directores y/o jefes, ya que la dinámica de los sistemas y herramientas utilizadas deben de ser estrictamente

las adecuadas a su modelo de trabajo, utilizando su propia metodología organizacional.

Un Sistema de Control Interno es de vital importancia para las organizaciones, ya que brinda de manera detallada la información sobre la manera de cómo se están operando las actividades dentro de la empresa. Las actividades y funciones que se desarrollan dentro de las organizaciones son las que mueven y sacan adelante los objetivos que se tienen planteados, y para que se elaboren de una manera eficiente es necesario tener un Control Interno aplicado en un Manual de Funciones que sirva de guía y base para las tareas que se le asignan a un colaborador o área dentro de la empresa.

A la par con lo anterior mencionado, el Manual de Funciones sirve como apoyo administrativo ya que contiene políticas y actividades con los detalles necesarios para la realización de una tarea específica de manera eficaz y eficiente manteniendo el Control Interno. Con la propuesta del Manual de Funciones para Coordinación de Estudios Básicos de la División Académica Multidisciplinaria de los Ríos se pretende plasmar de una manera formal las funciones que realmente se realizan dentro de esta área, y validar la importancia que tiene plantear las correctas actividades en un documento administrativo.

Lista de Referencias

Alcala Lozano, M. A., Gómez Gómez, D. L., & Santana Martínez, N. M. (2013). Técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias para orientar el direccionamiento del recurso humano. Bogotá: Universidad EAN.

Alvarado, J. A., & Cuervo, C. (2013). Extracción de Funciones de un Cargo usando Minería de Texto en Correos Electrónicos. Información Tecnológica, 24(5), 61-68. Obtenido de https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642013000500008

Barone, S. (2009). Las Estructuras Organizacionales: Cultura, Principios y Modelos para la innovación. República Dominicana: Corripio.

Bohlander, G., & Snell, S. (2008). Administración de Recursos Humanos. México: CENGAGE Learning.

Busto, F. G., & Triginé, J. (2010). Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. Madrid: Diaz de Santos.

Bustos, C. (4 de Septiembre-Diciembre de 2012). La reingeniería de procesos. Una herramienta en la gestión de negocios. Casos Cereales Santiago. Ciencia en su PC, 85-98. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181325081007

Cantón Mayo, I. (2010). Introducción a los Procesos de Calidad. REICE, 8(5), 3-18. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55119084001

Carrásco, J. C. (Enero-Marzo de 2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. Revista Electrónica CEMCI (2). Obtenido de https://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf

Castañeda, D. I., & Fernández Ríos, M. (Mayo-Agosto de 2007). Validación de una Escala de Niveles y Condiciones de Aprendizaje organizacional. Universitas Psychologica, 6(2), 245-254. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64760204

Chiavenato, I. (1998). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: MC Graw Hill.

Coronel Cruz, D., Cartuche Paqui, D., Rodríguez Jiménez, L., & Saca Lucero, J. (2018). Incidencia del Uso de un Manual de Funciones en las Micro y Pequeñas Empresas Orenses. INNOVA Research Journal, 3(12), 99-112. Obtenido de http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/799

Crespo, J. M. (Julio-Diciembre de 2005). Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. Semestre Económico, 8(16), 67-97. Obtenido de Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=165013663004

Cuesta Santos, A., & Soltura Laseria, A. (2008). Diseño estratégico de perfiles de cargos por competencias. Una contribución a alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional. Ingenieria Industrial, 19(1), 52-56. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433565003

Darcy, R. (1970). Propuestas. Caracas: Rectorado.

Delgado, M. M. (2007). Gestión por procesos y su aplicación en la organización de Empresa Telecomunicaciones de Cuba, S.A. Ciencias de la información, 38(3).

Díaz Bone, R. (Septiembre de 2008). Quality conventions as structuring principles in market. Lecture held at the international symposium “Relational sociology". Transatlantic impulses for the social sciences. Humboldt University Berlin, 25-26.

Donaldson, L. (2001). The Contingency theory of organinizations. Londres: Sage Publications.

Enguídanos, M. I. (28 de Febrero de 2013). Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones. Obtenido de Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI: https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24010/1/TFM000746.pdf

G., P. D., Álvarez MC, V., & M., L. S. (2005). Principios y métodos para el mejoramiento organizacional. La Habana: Félix Varela.

Galindo, L. M., & Martínez, J. G. (1990). Fundamentos de Administración. México: Trillas.

Gonzalez, D. O., & Martín, O. S. (Abril-Junio de 2006). Descripción de la práctica de los directores y directoras de las funciones descritas en el "Manual de puestos y funciones de centros educativos" en centros de Educación bá-

sica públicos en la Ciudad de Santo Domingo (2da parte). Ciencia y Sociedad, XXXI (2), 218-239. Obtenido de Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87031204

González, J. M. (Octubre-Diciembre de 2012). Reingeniería de procesos de negocio (BPR): análisis de un caso desde la perspectiva del nuevo institucionalismo sociológico. INNOVAR, 22(46). Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81827442010

Guiñazú, G. (Junio de 2004). Capacitación efectiva en la empresa. Invenio (12), 103-116. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87701209

Gutiérrez, E. (2007). Cultura, organizaciones e intervención. Bogotá: D - Pontificia Universidad Javeriana.

Hall, R. H. (1996). Organizaciones. Estructuras, procesos. México: Prentice Hall.

Hammer, M., & Champy, J. (1994). Reingeniería. Colombia: Norma.

Heizer, J. (2001). Dirección de la Producción. Decisiones Estratégicas. Madrid: Pearson Education.

Ibarra, A. M. (Enero-Julio de 1998). La Departamentalización, Contexto y Concepto. Revista Electrónica Sinéctica (12), 1-15. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99826006011

Idárraga, D. A. (Abril-Junio de 2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. Estudios

Gerenciales, 28(123), 43-64. Obtenido de http://132.248.9.34/hevila/Estudiosgerenciales/2012/vol28/no123/3.pdf

Jaramillo, O. L. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. Pensamiento y Gestión.

Lablanca, I. d. (2015). Apoyo administrativo a la gestión. España: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Secretaría General Técnica.

Lefcovich, M. L. (2004). Reingeniería de procesos. Obtenido de http://manuelgross.bligoo. Com/content/view/213597/La_ Reingenieria_de_Procesos.html

López Gumucio, J. R. (Julio-Diciembre de 2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. Perspectivas (26), 129-152. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230007

Lozano, G., & Tenorio, J. (2015). El sistema de control interno: Una herramienta para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en el sector Construcción. Accounting, 1(1), 49-59. Obtenido de http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ri_apfb/article/view/462/488

Malvicino, G. A. (Noviembre de 2001). "La gestión de la calidad en el ámbito de la administración pública. Potencialidades para un cambio gerencial". Ponencia presentada en el VI Congreso Internacional del CLAD.

Manene, L. M. (6 de Mayo de 2011). www.luismiguelmanene.com. Obtenido de http://www.luismiguelmanene.com/2011/05/06/la-organizacion-empresarial-definiciones-evolucion-y-escuelas-organizativas/

McDonald Pfiffner, J., & Sherwood, F. P. (1963). Organización administrativa. México: Herrero Hermanos Sucesores.

Montaudon Tomas, C. (Mayo-Agosto de 2010). Explorando la noción de calidad. Acta Universitaria, 20(2), 50-56. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41613788006

Mora, F., & Schupnik, W. (2009). La reingeniería. Argentina: El Cid Editor.

Moreno García, R. R., & Parra-Bofill, S. (Mayo-Agosto de 2017). Metodología para la reingeniería de procesos. Validación en la empresa Cereales "Santiago". Ingeniería Industrial, 38(2), 130-142. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360452099002

Moya, C. A. (2007). Gestión por procesos y atención al usuario en establecimientos del Sistema Nacional de Salud. doi:www.eumed.net/libros/

Munch, L. (2006). Organización: diseño de organizaciones de alto rendimiento. México: Trillas.

Palacios, S. G. (2000). Instituciones Educativas para la calidad total. España: Muralla.

Peña, M. (1993). La dirección del personal (6ª ed.). Barcelona: Hispano Europea.

Pérez, P. (2007). Los cinco componentes del control interno. Gerencia y Negocios en Hispanoamérica.

Pérez, R., & Solís, P. (Junio de 2009). La Organización Como Función de la Administración. Contribuciones a la Economía. Obtenido de http://www.eumed.net/ce/2009a/rpps.htm

Pomar, S. R., & Visbal, S. A. (Septiembre-Diciembre de 2011). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. Ciencias de la Información, 42(3), 29-37. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181422295004

R. Aguirre, R., & Armenta, C. (Enero-Marzo de 2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. 12(76), 1-17. Obtenido de https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d_-_la_importancia_del_contorl_interno_en_las_pequenas_y_medianas_empresas_en_mexicox.pdf

Ranguelov, S. (2002). Reingeniería de los procesos del conocimiento. Obtenido de http://www. gestiondelconocimiento.com/ leer.php?colaborador=sranguelov &id=91

Rodríguez Castilla, L., & Pérez González, Y. (Septiembre-Diciembre de 2012). Propuestas informativas que integran el Manual de Información Institucional. Ciencias de la Información, 43(3), 33-42. Obtenido de Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181424691004

Sánchez, I. P. (2012). Organización empresarial y de recursos humanos. Málaga: IC.

Sandoval, F., Montaño, N., Miguel, V., & Ramos, E. (Octubre-Diciembre de 2012). Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias. Revista Venezolana de Gerencia, 17(60), 660-675. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29024892006

Sepúlveda Garces, O. D., & Villegas Mejía, D. (2014). Documentación del sistema de Gestión de Calidad bajo los requerimientos establecidos de la Norma ISO 9001:2015 en la Empresa Lumicentro Pereira. Obtenido de Universidad Tecnológica de Pereira: https://core.ac.uk/download/pdf/71398320.pdf

Taylor, S., & Bodgan, R. (1986). Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación. Buenos Aires: Paídos.

Urwick, L., & L. Brench, E. F. (1959). Tha Making of Scientific Management. Madri, Spain: Libros Ambigú.

Vergara, M. E. (2017). Los Manuales de Procedimientos como Herramientas de Control Interno de una Organización. Revista Universidad y Sociedad, 9(3). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038

Visbal, L. A. (1998). La reingeniería de procesos en los sistemas de información. Ciencias de la información, 27-34.

Vivar, J. L. (Julio-Septiembre de 2011). Diseño de puestos de trabajo en una organización local de gestión de la actividad física y el deporte. Ciencia en su PC (3), 52-66. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181322267005

Zerilli, A. (1984). Fundamentos de Organización y Dirección General. Bilbao: Deusto.