

DOI: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i1%20ESPECIAL.109>

Los manuales de procedimientos como base sólida de un emprendimiento

The procedural manuals as a solid base for an entrepreneurship

Manuais de procedimentos como base sólida para um empreendimento

José Luís Tenorio-Almache ¹

jtenorioa@unemi.edu.ec

<https://orcid.or>

Germánico Reneé Tovar-Arcos ²

gtovara@unemi.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-3185-4127>

Oliver Irvi Almeida-Vásquez ³

oalmeidav@unemi.edu.ec

<https://orcid>

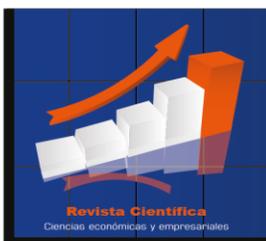
Correspondencia: jtenorioa@unemi.edu.ec

* **Recepción:** 27/ 08/ 2019 * **Aceptación:** 28/10/ 2019 * **Publicación:** 06 /11/ 2019

¹ Magíster en Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, Ingeniero Comercial Mención Administración Financiera, Universidad Estatal de Milagro, Guayas, Guayaquil, Ecuador.

² Magíster en Diseño y Gestión de Marca, Magíster en Gestión de la Educación Mención en Educación Básica, Especialista en Diseño Curricular, Diploma Superior en Gestión Prospectiva de La Educación, Técnico Superior en Programación de Sistemas, Licenciado en Publicidad, Universidad Estatal de Milagro, Guayas, Guayaquil, Ecuador.

³ Magíster en Derecho Laboral, Especialista en Consultoría Jurídico Laboral, Abogado de los Tribunales y Juzgados de la Republica del Ecuador, Licenciado en Ciencias Sociales y Políticas, Universidad Estatal de Milagro, Guayas, Guayaquil, Ecuador.



Resumen

El desarrollo del emprendimiento comercial a nivel global se encuentra en una época de auge, fenómeno directamente proporcional a la creciente competencia. En este sentido, es imperioso proporcionar al producto de dicho emprendimiento: la empresa, bases sólidas que garanticen su posicionamiento y lo preserve en el tiempo. El presente trabajo presenta a la unidad de Organización y Métodos como rectora de esas bases a través de su mejor herramienta de trabajo constituida por los Manuales de Procesos. Se realizó mediante una investigación de tipo documental centrada en fuentes electrónicas actualizadas y confiables. La importancia de la Organización y Métodos radica en que esta área viene a organizar la estructura de la organización de manera funcional y procedimental, de tal manera que proporciona herramientas que permiten la eficiencia y eficacia de cada uno de sus miembros y del proceso productivo garantizando así la calidad en sus productos. La herramienta por excelencia de dicha área está constituida por los manuales de procedimientos, indicadores de todas las tareas de la empresa y medidor de los estándares de calidad. Es indispensable que los nuevos emprendimientos adopten este tipo de herramientas para su ordenamiento que por tanto tiempo han empleado las organizaciones tradicionales.

JEL: L0, L26

Palabras Claves: Manuales; procedimientos; emprendimiento; organización; métodos.

Abstract

The development of commercial entrepreneurship at a global level is in a period of boom, a phenomenon directly proportional to the growing competition. In this sense, it is imperative to provide the product of this venture: the company, solid foundations that guarantee its positioning and preserve it over time. This paper presents the Organization and Methods unit as rector of these bases through its best work tool constituted by the Process Manuals. It was carried out through a documentary investigation focused on updated and reliable electronic sources. The importance of the Organization and Methods is that this area comes to organize the structure of the organization in a functional and procedural way, in such a way that it provides tools that

allow the efficiency and effectiveness of each of its members and the production process thus guaranteeing The quality in your products. The tool par excellence of this area is constituted by the manuals of procedures, indicators of all the tasks of the company and meter of the quality standards. It is essential that new enterprises adopt these types of tools for their ordering that traditional organizations have used for so long.

JEL: L0, L26

Keywords: Manuals; procedures; entrepreneurship; organization; methods.

Resumo

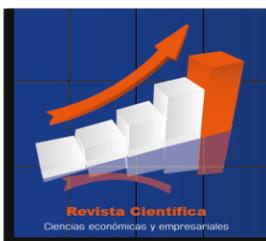
O desenvolvimento do empreendedorismo comercial em nível global está em um período de expansão, um fenômeno diretamente proporcional à crescente concorrência. Nesse sentido, é imprescindível fornecer o produto deste empreendimento: a empresa, bases sólidas que garantam seu posicionamento e o preservem com o tempo. Este artigo apresenta a unidade de Organização e Métodos como reitor dessas bases, por meio de sua melhor ferramenta de trabalho constituída pelos Manuais de Processo. Foi realizado através de uma investigação documental focada em fontes eletrônicas atualizadas e confiáveis. A importância da Organização e dos Métodos é que essa área venha a organizar a estrutura da organização de maneira funcional e processual, de forma a fornecer ferramentas que permitam a eficiência e a eficácia de cada um de seus membros e o processo produtivo, garantindo assim A qualidade em seus produtos. A ferramenta por excelência dessa área é constituída pelos manuais de procedimentos, indicadores de todas as tarefas da empresa e medidor dos padrões de qualidade. É essencial que as novas empresas adotem esses tipos de ferramentas para ordenar que as organizações tradicionais usam há tanto tempo.

JEL: L0, L26

Palavras-chave: Manuais; procedimentos; empreendedorismo; organização; métodos.

Introducción

Es innegable el surgimiento de innumerables empresas alrededor del mundo, vivimos una especie de superpoblación empresarial, donde prevalece el mejor competidor. Este ámbito tan competido



ha sido el caldo de cultivo para que surja el ingenio y se creen nuevas organizaciones, caracterizadas por poseer una diferenciación con el resto, ese algo que les confiera una ventaja sobre las empresas tradicionales, el carácter innovador.

(Bucardo, Saavedra, & Camarena, 2015) citan a Baumol (1.968), quien afirma que el emprendedor es más que un organizador y que un innovador, pues el emprendedor debe conseguir nuevas fuentes de recursos y métodos de mercadeo, además de estructurar la nueva organización. Por otra parte, citan a Pereira (2.003), quien establece en este orden de ideas, que el emprendedor es quien percibe la oportunidad y crea la organización para aprovecharla.

En virtud de lo expuesto e independientemente de las múltiples características de un emprendedor, el fruto de su trabajo se concentra en un negocio, organización o empresa. Surgen así los emprendimientos como nuevas organizaciones que buscan resolver un problema comercial a través de la innovación. Ya sea un pequeño emprendimiento o uno grande, constituyen en sí una empresa, cuyo manejo requiere de bases sólidas para su lanzamiento y el posicionamiento de sus productos en el tiempo.

Toda empresa requiere de una organización estructural, es importante mantener un orden en cada área de la compañía, desde la estructura funcional de sus trabajadores hasta los pasos para realizar un proceso. En este sentido, surge la figura de un asesor, que organice, establezca los parámetros a seguir, las formas de actuar, mantenga actualizado cada proceso en vías del mejoramiento continuo, evalúe constantemente la actividad empresaria establecida, todo ello, de la mano de la alta gerencia. Esta figura dependiendo del tamaño y presupuesto de la empresa está representada por un analista o conjunto de ellos que se reúnen en un área denominada Organización y Métodos.

Según (Quinteros, 2004) las actividades y funciones, de Organización y Métodos constituyen un sector especializado de la administración general, cuyo propósito esencial es coadyuvar en los procedimientos operativos de las áreas funcionales o de producción, comercialización y administración financiera; a través de estudios que permitan optimizar los procesos manuales o sistematizados de la institución. También debe entenderse como la unidad de asesoramiento, a los

niveles ejecutivos de la empresa, cuyas funciones específicas están orientadas a la administración de la estructura Organizativa, la adecuación de recursos humanos y la encargada de diseñar técnicamente la estructura salarial de la empresa. (p. 81)

El presente artículo establece la importancia de la Organización y Métodos dentro de la empresa y de su herramienta principal: el manual de procedimientos, destacando sus ventajas y explicando la metodología para su elaboración, de cara a un análisis crítico de dicha herramienta como base sólida de un emprendimiento.

Revisión de literatura

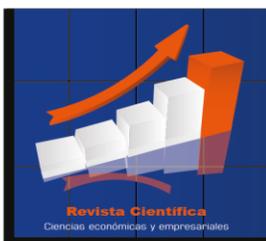
La literatura existente en el área de Organización y Métodos es extensa, no obstante, cuando se trata de mantener el principio de la investigación de actualidad nos encontramos un tanto restringidos. Este artículo se realizó en base a estudios aplicados a la Organización y Métodos y el Emprendimiento de manera individualizada, siendo reunida mediante análisis crítico como un todo para el desarrollo del tema en cuestión.

Asimismo, se fundamenta en revisiones bibliográficas mencionadas en forma de citas y expresadas en la bibliografía del presente estudio. Dicha bibliografía se basa, en su mayoría en material digital, principalmente de estudios de actualidad publicados en reconocidas revistas internacionales de comercio.

Información y metodología

El presente estudio se realizó a través de una investigación de tipo documental, sustentada por fuentes documentales digitales, las cuales se recabaron a través de motores de búsqueda tales como Google Académico y Google para garantizar el principio de actualidad y veracidad de la fuente. Se revisaron documentos y artículos científicos provenientes de páginas web, tales como reconocidas revistas de economía y publicaciones académicas. Además de tomar como referencia algunos manuales de procedimientos de organizaciones públicas.

Se desarrollaron aspectos tales como todo lo relacionado al área de Organización Métodos de una empresa y los manuales de procedimiento, definiciones, importancia y pasos para su elaboración. Todo ello con el propósito de establecer la relación de los manuales de procedimientos como base o pilar de un emprendimiento.



Resultados y discusión

El Departamento de Organización y Métodos

La función de Organización y Métodos es un servicio eminentemente de asistencia y asesoría al nivel gerencial de las empresas, cuyo objetivo primordial es incrementar la eficiencia administrativa mediante la elaboración de estudios técnico-administrativos que buscan el mejoramiento de los procedimientos, métodos y sistemas de trabajo. Esta actividad se realiza a través de propuestas que elaboran los Analistas de Organización y Métodos, después de haber realizado los estudios respectivos a los procedimientos que utiliza la empresa, tratando de buscar hacerlos más sencillos y efectivos, lo cual trae como consecuencia reducción de costos y esfuerzos innecesarios para lograr la simplificación del trabajo. Las propuestas deberán ser analizadas por el nivel gerencial, y será allí en donde se decida si se ponen en práctica o si son denegadas. (Herrera Monterroso, 2007)

Los Estudios de Organización y Métodos representan el análisis de los problemas estructurales y de los sistemas de trabajo de la administración, con el propósito fundamental de asesorar a las unidades administrativas para el mejoramiento de sus métodos de trabajo y el aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles y por adquirir, para lograr eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus funciones. El alcance de los estudios de Organización y Métodos comprende desde los cambios estructurales de la organización, hasta las menores modificaciones introducidas en los métodos de trabajo de una pequeña unidad administrativa, va desde la simplificación de trámites hasta la reforma total de la organización. (Herrera Monterroso, 2007)

Los Manuales de Procedimientos

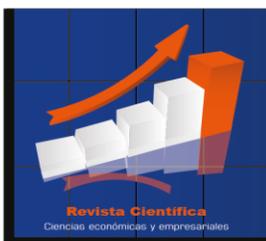
En líneas generales los manuales se pueden clasificar en Manuales de Funciones y Manuales de Procedimientos, al respecto (Quinteros, 2004) establece que los primeros formalizan los objetivos, las funciones, el ámbito de competencias, la jerarquía, las relaciones de coordinación y comunicación de las unidades organizacionales, mientras que los segundos reflejan en forma metódica, las operaciones y las tareas que deben alcanzarse para la ejecución de los procesos de la entidad. (p. 69)

Según (Entrepreneur, 2017), un manual de procedimientos, también llamado manual de operaciones, “es una herramienta de apoyo para el funcionamiento del negocio y un instrumento de medición que permite asegurar la calidad en los procesos y las técnicas para su buena ejecución”.

(Vivanco Vergara, 2017) cita a Palma (2010) al describir "Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación". Los manuales de procedimientos establecen cómo se debe realizar determinada actividad con el objeto de obtener los más óptimos resultados.

Por su parte (Monascal, s.f.) al respecto establece que “los manuales representan un medio de comunicar las decisiones de la administración, concernientes a organización, políticas y procedimientos. Las empresas progresistas han llegado a considerar sus estructuras organizativas, planteamientos de políticas y prácticas de procedimientos, simplemente como elementos de administración que pueden y deben cambiar tan a menudo como se requiera para capitalizar nuevas oportunidades y afrontar la competencia. Este concepto de administración ha aumentado la necesidad, y modificado también el papel que desempeñan los manuales”.

Los principales pasos para realizar un Manual de Procedimientos resumidos por (Heredia, 2017) son los siguientes: 1. Todo manual debe contener la información básica de cualquier documento, como es una portada con identificación y nombre del procedimiento a describir, así como logotipo de la empresa. Adicionalmente un índice y una introducción al mismo. 2. Debe tener un objetivo claro del procedimiento que se detallará, pues como hemos indicado, es una descripción de tareas pero que ordenadas y en secuencia nos llevarán a una meta. 3. Toda tarea debe siempre tener claramente definidos los responsables y el alcance de la tarea a realizar. 4. Describir las actividades o como se dice correctamente, explicar el procedimiento. 5. Llevar a cabo el seguimiento de las acciones a través de una serie de formatos, documentos, mensajes, comunicados, etcétera. Esto es, para cada una de las acciones puede corresponder completar un formato, enviar un correo electrónico, elaborar un oficio, en fin, documentos que sustentan el que



las acciones se hayan llevado a cabo, así que el manual debe contener los formatos de cada uno de esos documentos que se utilizarán.

Los elementos que constituyen un manual según (Quinteros, 2004) y que son de interés especial, son aquellos que serán objeto de consulta y se encontrarán ubicados en lo que se denomina “cuerpo principal” y que generalmente están constituidos por: Organigramas, Funciones, Normas, Instrucciones, Procedimientos, Lineamientos y Otros instrumentos. (p. 45)

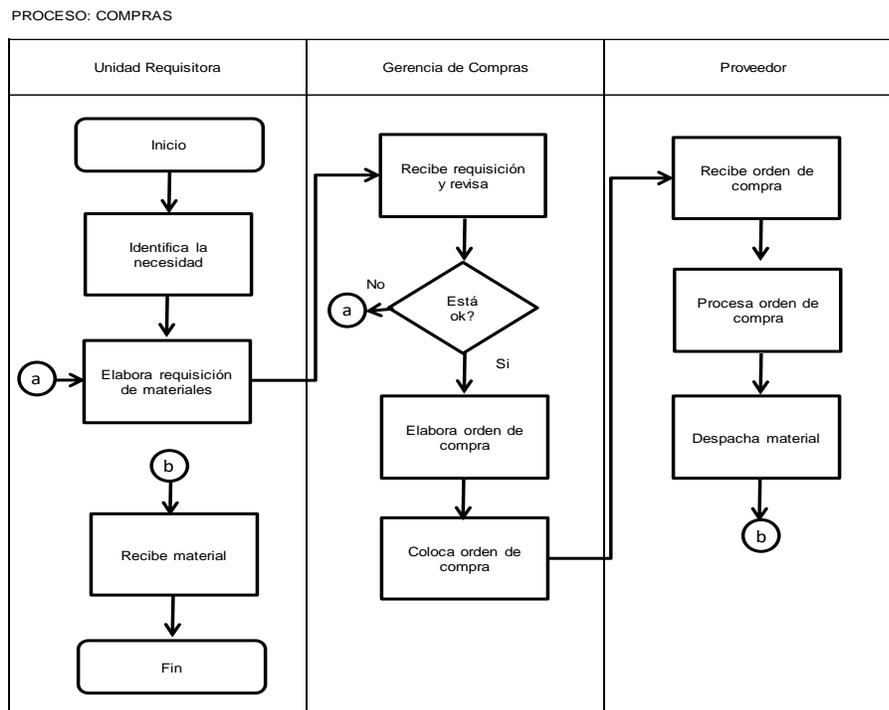
(Monascal, s.f.) Puntualiza los siguientes aspectos que deben tenerse en cuenta al diseñar un Manual de Organización: Sección I. La Introducción: debe contener el prólogo o introducción, la estructura básica de la Organización y las descripciones del trabajo por cada miembro de la dirección. Sección II: Organización Política, debe contener los aspectos legales y las normas generales. Sección III: Procedimientos, debe reseñar los procedimientos de la empresa (Objetivo, Alcance, Normas Específicas del procedimiento, Descripción de acciones (Instrucciones), diagramas de flujo, instructivo de formularios y/o pantallas de Sistemas, Formularios - Pantallas, Glosario de Términos Específicos). Sección IV: Glosarios, debe contener un glosario de términos utilizados por la Empresa.

(Quinteros, 2004) establece en cuanto a la forma de asentar la información en los manuales, que las diferentes operaciones administrativas y financieras pueden ser registradas en forma gráfica, a través de diagramas o listas de actividades. Cada organización usará diferentes técnicas de registro, de acuerdo a las necesidades particulares creando una consistencia en la elección de la técnica; para posibilitar no sólo la comparación de procedimientos propuestos, sino que además permite que diferentes investigadores de Organización y Métodos interpreten con bastante facilidad los informes de la institución. Asimismo, el diagrama de flujo o flujograma se utiliza generalmente para mostrar las interrelaciones entre los diferentes tipos de actividades, que cuando se combinan comprenden un trámite de oficina y la secuencia en que fluye. (p. 73-74)

El diagrama de flujo o flujograma es una herramienta que facilita: la visualización de todo el procedimiento en su conjunto, su comprensión a quien desee consultarlo, facilita a la organización la identificación de áreas de mejora. (Asociación de Municipios Vascos (EUDEL),

2007). Son importante los flujogramas en toda organización y departamento, ya que permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, bien distribuida en las personas. (Chiavenato, 1993). Existen diferentes tipos de Flujograma tales como el diagrama de flujo de proceso, diagrama de flujo en bloques y el diagrama de flujo de documentos.

Figura 1
Modelo de diagrama de flujo de proceso

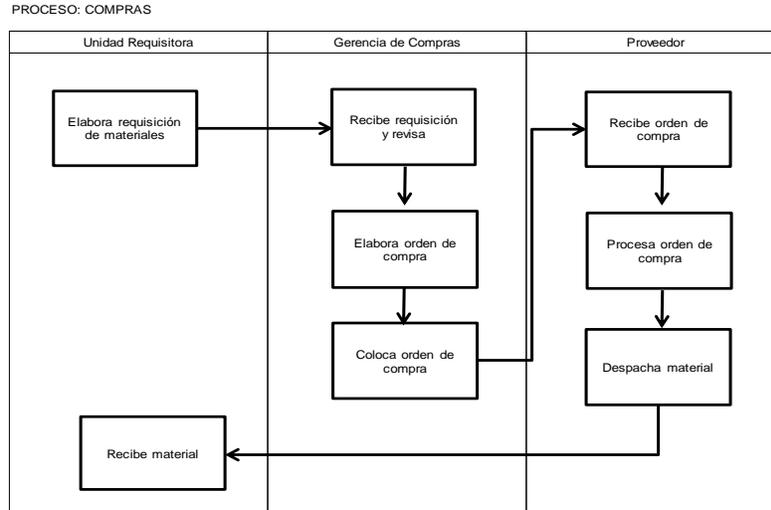


Esta figura muestra un modelo de diagrama de flujo de proceso del área de compra de una empresa.

Fuente: elaboración propia tomado de (Monascal, s.f.).

La figura N^a 1 muestra cómo se estructura un diagrama de flujo de procedimiento, según (Monascal, s.f.) debe contener: el nombre del proceso a representar, los entes u organizaciones que intervienen, la secuencia de actividades que compone el proceso según el símbolo que corresponda (inicio / fin, operación y decisión), estas secuencias de símbolos se conectan mediante flechas unidireccionales que indican el flujo de proceso. (p. 25)

Figura 2
Modelo de diagrama en bloques

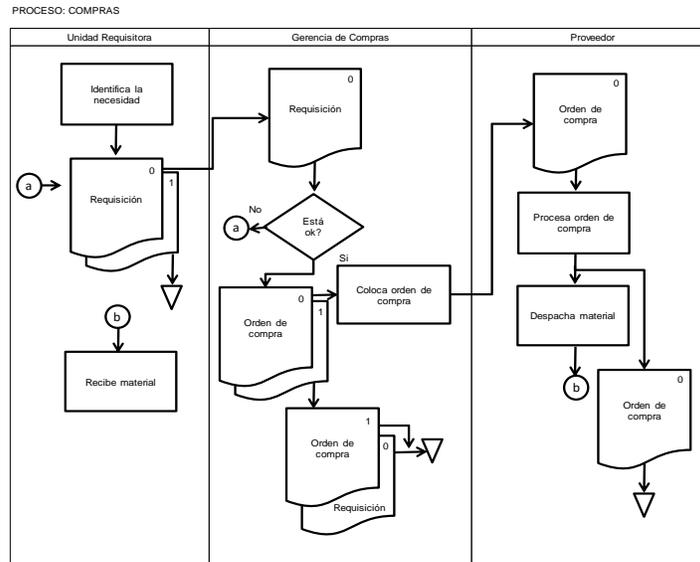


Esta figura muestra un modelo de diagrama en bloques del área de compra de una empresa.

Fuente: elaboración propia tomado de (Monascal, s.f.).

Esta figura muestra los aspectos a considerar para la elaboración de un diagrama de flujo en bloques, al respecto (Monascal, s.f.) establece que el mismo debe contener el nombre del proceso a representar, los entes u organizaciones que intervienen, se utiliza únicamente el símbolo de “Operación” (rectángulos que indican la actividad de un proceso) y flechas para indicar las secuencias de las actividades y sus interrelaciones, es decir, la dirección del flujo. (p. 26)

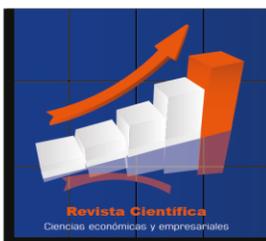
Figura 3
 Modelo de diagrama de documentos



Esta figura muestra un modelo de diagrama de documentos del área de compra de una empresa.
Fuente: elaboración propia tomado de (Monascal, s.f.).

La figura N^a 3 nos ofrece los elementos de elaboración de un diagrama de documentos, (Monascal, s.f.) los describe como el nombre del proceso a representar, en primer lugar. Posteriormente, los entes u organizaciones que intervienen, la secuencia de actividades que compone el proceso según el símbolo que corresponda (Documentos, multidocumentos, operación – actividad, decisión, archivar), por último, las flechas para indicar las secuencias de las actividades y sus interrelaciones. (p. 28)

Un formulario, por lo tanto, es una plantilla que debe ser rellenado con ciertos datos y que permite realizar algún tipo de trámite. Los datos a completar varían según cada formulario. Lo habitual es que los formularios presenten espacios libres para que la persona los complete con sus datos. En ocasiones hay que escribir la información (como el nombre) mientras que, en otros casos, sólo se debe marcar con una cruz la opción más adecuada o tachar la que no corresponde (en preguntas del tipo: ¿Tiene obra social? SI / NO). (Pérez Porto & Gardey, 2014)



Los formatos pueden ser documentos impresos o digitales, son una representación gráfica conformada por campos donde se pueden asentar información valiosa para futuros procesos de control y evaluación de los procesos, inclusive el propio Manual de Procedimientos puede enmarcarse en un determinado formato. Su propósito es presentar la información de manera sencilla y de fácil acceso y comprensión.

Un formulario digital presenta una serie de comodidades imposibles de encontrar en una versión impresa, como pueden ser las siguientes: por muchos errores que se comentan durante el proceso de cumplimentación, siempre es posible realizar correcciones sin que queden rastros de las equivocaciones. Gracias a elementos tales como las listas desplegables, un formulario digital puede llegar a ocupar mucho menos espacio que su equivalente impreso, dado que una simple línea puede esconder, por ejemplo, los nombres de todos los países del mundo. Dado el grado de comunicación que nos ofrece Internet, hacerse con una copia de un formulario determinado no podría ser más fácil, ya que no es necesario salir de casa.

Cabe mencionar que para realizar ciertos trámites en organismos de gobierno es posible descargar el o los documento requeridos e imprimirlos por cuenta propia para rellenarlos antes de acercarse a la oficina que corresponda. Para las personas con problemas de visión es posible ampliar la fuente y cualquier otro elemento, de manera que tengan la posibilidad de leer cada campo, cada letra pequeña, sin necesidad de pedir ayuda. Dado que existe dentro de un entorno de trabajo, o sea, de un sistema operativo, un formulario digital puede aprovechar las bondades del programa en el que fue diseñado, pero también de otros, a través de complementos y extensiones, lo cual abre las puertas a la importación y exportación de datos, tanto para el rellenado automático a partir de una base como para el almacenamiento de la información, una vez cumplimentado. Permite realizar cálculos matemáticos, lo cual evita el posterior trabajo de análisis para resolver secciones que contengan valores numéricos que deban ser procesados para dar con un resultado. (Pérez Porto & Gardey, 2014)

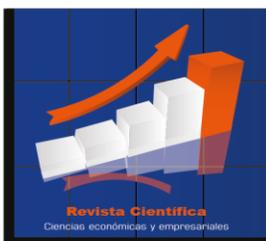
Figura 4
 Modelo de Formato de Manual de Procedimiento

LOGO	PROCEDIMIENTO 2		PR-DO-00
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO 1		Fecha: 3
			Versión: 4
			Página: 5
Unidad Administrativa: Dirección General de 6		Area Responsable; Dirección de 7	
Descripción de actividades			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo (clave)
8	9	10	11

Esta figura muestra un modelo de diagrama de documentos del área de compra de una empresa.

Fuente: elaboración propia tomado de (Secretaría de Relaciones Exteriores de México, 2004)

La figura 4 muestra un formato del manual de procedimiento de (Secretaría de Relaciones Exteriores de México, 2004), cuyo instructivo de llenado se explica a continuación: 1. Nombre: Anotar el nombre del procedimiento. 2. Clave del Procedimiento: Se compone de las siglas PR que significa procedimiento, DO significa Dirección de Organización (las siglas pueden variar dependiendo de la unidad administrativa solicitante) y 00 que es el número consecutivo del procedimiento. 3. Fecha: Anotar el día, mes y año en que se implanta el procedimiento. 4. Versión: Anotar el número de documento que existe con el mismo título, inicia con el 1.0. 5. Página: Anotar el número de página consecutivo con el total de páginas del procedimiento, ejemplo: 1 de 10, 2 de 10, 3 de 10, etc. 6. Unidad Administrativa: Anotar el nombre de la dirección general responsable, ejemplo: Dirección General de Programación, Organización y



Presupuesto. 7. Área Responsable: Anotar el nombre del área responsable del procedimiento, ejemplo: Dirección de Organización. 8. Paso: Anotar el número de la actividad. 9. Responsable: Anotar el nombre del área responsable de la actividad, ejemplo: Departamento de Procedimientos. 10. Actividad: Anotar en forma narrativa la actividad la cual deberá empezar en tercera persona del singular. Ejemplo: Recibe, envía o autoriza. 11. Documento de Trabajo: Anotar el nombre o las siglas del documento al que se hace referencia en la actividad. (p. 22)

Todos formatos deben venir acompañados de su instructivo de llenado, esto facilita el proceso y dicha actividad no requerirá entrenamiento para su desarrollo. Los campos del formato pueden ser diversos y quedan a discreción del departamento de Organización y Métodos de cada empresa.

Comentarios concluyentes

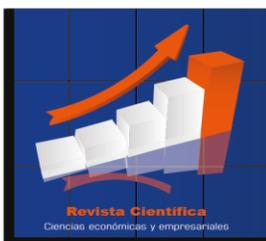
En atención a la investigación podemos concluir que el Departamento de Organización y Métodos es de vital importancia para la empresa dado que representa el orden de la misma, es una unidad que estructura a la organización, la estudia y establece los procesos idóneos para garantizar su eficiencia eficacia. Muchos autores de la era actual lo han denominado como una megatendencia, dado el elevado crecimiento que ha tenido los últimos años. Representa una verdadera opción para el desarrollo profesional y la independencia económica.

Independientemente del tipo o características del emprendimiento, en determinado momento se va a constituir en una empresa, ya sea pequeña, mediana o de gran envergadura. En este orden de ideas, ante la concreción del emprendimiento como negocio o empresa, es imperioso garantizar los mejores resultados, a través de una buena estructura de la misma, la clara definición funcional de cada una de sus partes, así como la elaboración de los procedimientos que permitan disminuir las posibilidades de error en su ejecución. Todas estas funciones son coordinadas por el área de Organización Métodos, en aquellos casos de pequeñas empresas, constituida por un analista de Organización.

Uno de las herramientas de que se vale esta área organizativa son los Manuales de Procedimientos, los cuales plasman cada uno de los procedimientos de la empresa de manera clara y sencilla, estos garantizan que los procesos se mantengan estandarizados y permiten mantener la calidad de los productos a lo largo del tiempo, incluso actualizarlos y mejorarlos a través del control y supervisión que es la última función del sistema de Organización y Métodos. Un emprendimiento de por sí tiene ventajas sobre el mundo empresarial por el simple hecho de poseer una diferenciación marcada por la innovación y el empuje que pueda brindarle el emprendedor, más aún un emprendimiento cuyas bases se encuentran formadas con principios de organización. Vale la pena darles estas bases a las nuevas empresas emprendedoras en pro de la garantía del éxito sobre sus competidores.

Referencias

1. Asociación de Municipios Vascos (EUDEL). (2007). eudel. Recuperado el 21 de Junio de 2018, de http://www.eudel.eus/es/archivos/libro/MANUAL_DE_PROCEDIMIENTOS.GUIA_PARA_SU_ELABORACIONcast.pdf
2. Bucardo, A., Saavedra, M. L., & Camarena, M. E. (10 de Abril de 2015). ac.els-cdn. Recuperado el 21 de Junio de 2018, de https://ac.els-cdn.com/S2215910X15000154/1-s2.0-S2215910X15000154-main.pdf?_tid=1aee371f-d0db-4853-ad21-c2faf21d8567&acdnt=1529578971_a784810f6aff2b6f3861908d17812e3e
3. Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la Organización y el Control*. McGraw Hill.
4. Entrepreneur. (19 de Septiembre de 2017). Entrepreneur. Recuperado el 20 de Junio de 2018, de <https://www.entrepreneur.com/article/263642>
5. Heredia, F. (17 de Febrero de 2017). pymempresario. Recuperado el 20 de Junio de 2018, de <https://www.pymempresario.com/2013/07/5-pasos-para-hacer-un-manual-de-procedimientos/>
6. Herrera Monterroso, H. E. (21 de Febrero de 2007). gestiopolis. Recuperado el 21 de Junio de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/estudio-de-organizacion-y-metodos/>



7. Monascal, J. R. (s.f.). gideca.net. Recuperado el 21 de Junio de 2018, de <http://www.gideca.net/files/Curso%20GIDE-OYM.pdf>
8. Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2014). definición. Recuperado el 21 de Junio de 2018, de <https://definicion.de/formulario/>
9. Quinteros, R. (Noviembre de 2004). .bivica.org. (A. N. (ANESAPA), Ed.) Recuperado el 21 de Junio de 2018, de <http://www.bivica.org/upload/organizacion-metodos.pdf>
10. Secretaría de Relaciones Exteriores de México. (Junio de 2004). uv.mx. Recuperado el 21 de Junio de 2018, de https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf
11. Vivanco Vergara, M. E. (07 de Septiembre de 2017). scielo. Recuperado el 21 de Junio de 2018, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038

References

1. Association of Basque Municipalities (EUEDEL). (2007). eudel. Retrieved on June 21, 2018, from http://www.eudel.eus/es/archivos/libro/MANUAL_DE_PROCEDIMIENTOS.GUIA_PARA_SU_ELABORACIONcast.pdf
2. Bucardo, A., Saavedra, M. L., & Camarena, M. E. (April 10, 2015). ac.els-cdn. Retrieved on June 21, 2018, from https://ac.els-cdn.com/S2215910X15000154/1-s2.0-S2215910X15000154-main.pdf?_tid=1aee371f-d0db-4853-ad21-c2faf21d8567&acdnat=15295789e8a8a6a8a8a8a8a02
3. Chiavenato, I. (1993). *Initiation to Organization and Control*. McGraw Hill
4. Entrepreneur (September 19, 2017). Entrepreneur Retrieved on June 20, 2018, from <https://www.entrepreneur.com/article/263642>

5. Heredia, F. (February 17, 2017). small business owner. Retrieved on June 20, 2018, from <https://www.pymempresario.com/2013/07/5-pasos-para-hacer-un-manual-de-procedimientos/>
6. Herrera Monterroso, H. E. (February 21, 2007). Gestipolis Retrieved on June 21, 2018, from <https://www.gestipolis.com/estudio-de-organizacion-y-metodos/>
7. Monascal, J. R. (s.f.). gideca.net Retrieved on June 21, 2018, from <http://www.gideca.net/files/Curso%20GIDE-OYM.pdf>
8. Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2014). definition. Retrieved on June 21, 2018, from <https://definicion.de/formulario/>
9. Quinteros, R. (November 2004). .bivica.org. (A. N. (ANESAPA), Ed.) Retrieved on June 21, 2018, from <http://www.bivica.org/upload/organizacion-metodos.pdf>
10. Ministry of Foreign Affairs of Mexico. (June 2004). uv.mx. Retrieved on June 21, 2018, from https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf
11. Vivanco Vergara, M. E. (September 7, 2017). scielo Retrieved on June 21, 2018, from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038

©2019 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).