

Proceso Organizacional para la mejora de las Operaciones en la Empresa
Electromuebles “San Francisco”, Condega, año 2023.

Organizational Process to improve Operations in the company Electromuebles “San
Francisco”, Condega, year 2023.

Maryin Antonia Peralta Rugama¹
peraltamaryin@gmail.com

Aryeris Tatiana Salgado Dávila²
aryeristatianasalgadodavila@gmail.com

Keylin Mayela Pineda Rodríguez³
ingkeylinpineda@gmail.com

RESUMEN

Este artículo es resultado de una investigación realizada en la Empresa Electromuebles “San Francisco” ubicada en el municipio de Condega, con el fin de analizar el proceso organizacional y así proponer una solución a la problemática encontrada. La investigación define cuatro ejes teóricos: Organización, Administración de operaciones, Análisis de puestos y Manual de Organización y Funciones. Esta investigación es de tipo mixta, ya que recopila, analiza e integra datos cualitativos y cuantitativos. Las técnicas e instrumentos utilizadas en esta investigación fueron la entrevista y la encuesta, cuestionario de entrevista dirigido a la Gerente propietaria y cuestionario de encuestas aplicada a los colaboradores. Como resultado se muestra que la mueblería no cuenta con una estructura organizacional formal definida ni documentada, lo que impide que la empresa realice de manera eficiente sus actividades, así también se determinó, que existe una duplicidad de funciones entre los colaboradores, presentándose dificultades como mala coordinación, comunicación y definición clara de responsabilidades. Para la mejora de esta problemática, se propone un Manual de Organización y Funciones donde se plasme la estructura de la organización y sirva como guía para todo el personal.

Palabras claves: Organización, Administración de operaciones, Análisis de puestos y Manual de Organización y Funciones.

¹ Estudiante administración de empresas UNAN FAREM Estelí

² Estudiante administración de empresas UNAN FAREM Estelí

³ Ingeniero de Sistemas, Máster en gerencia empresarial, docente investigador UNAN FAREM Estelí

SUMMARY

This article is the result of an investigation carried out in the Electromuebles Company “San Francisco” located in the municipality of Condega, in order to analyze the organizational process and thus propose a solution to the problem found. The research defines four theoretical axes: Organization, Operations Administration, Job Analysis and Organization and Functions Manual. This research is mixed, since it collects, analyzes and integrates qualitative and quantitative data. The techniques and instruments used in this research were the interview and the survey, an interview questionnaire directed at the owner manager and a survey questionnaire applied to the collaborators. As a result, it is shown that the furniture store does not have a defined or documented formal organizational structure, which prevents the company from efficiently carrying out its activities. It was also determined that there is a duplication of functions among collaborators, presenting difficulties such as poor coordination, communication and clear definition of responsibilities. To improve this problem, an Organization and Functions Manual is proposed where the structure of the organization is reflected and serves as a guide for all personnel.

Keywords: Organization, Operations Administration, Job Analysis and Organization and Functions Manual.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se enfoca en el Proceso Organizacional de la empresa Electromuebles “San Francisco” ubicada en el municipio de Condega, esta forma parte de las micro, pequeñas y medianas empresas de nuestro país. Este trabajo ayuda a la empresa a mejorar su organización.

El objeto de estudio de este trabajo es la empresa familiar Electromuebles San Francisco, que se encuentra en el mercado desde hace 24 años, 21 de estos en una sociedad llevando por nombre Mueblería Lina, en el año 2020, decidieron dividirse, siempre con las mismas expectativas en muebles y electrodomésticos, pero ahora llamándose Electromuebles San Francisco, con las operaciones esta empresa familiar contribuye al desarrollo del municipio de Condega, Estelí. Fue establecida por la Gerente Propietaria Paula del Carmen Olivas Torres, cuenta con 13 colaboradores distribuidos en diferentes áreas.

Esta empresa es reconocida por que además de contar con las mejores marcas y mejores precios, la población puede obtener créditos con facilidad de pago, sin embargo, presenta problemas internos en su proceso organizacional por que no cuentan con una estructura organizacional clara y definida que permita mejor desempeño laboral de parte de los colaboradores.

En Electromuebles San Francisco, la Gerente propietaria es quien toma las decisiones en la empresa y lleva el control de ella.

Los ejes teóricos de esta investigación están referidos a: Organización, Administración de operaciones, Análisis de puestos y Manual de Organización y Funciones.

Según Lawrence y Lorsch (como se citó en Chiavenato (2011) "organización es la coordinación de distintas actividades de participantes individuales con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente" (p.348).

Las operaciones hacen referencia a todas las actividades que se realizan dentro de una empresa ya sea para prestar algún servicio o producir un producto y así cumplir las expectativas de los clientes.

Según Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008) la administración de operaciones:

Se refiere al diseño, dirección y control sistemáticos de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos. En términos generales, la administración de operaciones está presente en todos los departamentos de una empresa porque en ellos se llevan a cabo muchos procesos. Si usted aspira a dirigir un departamento o un proceso específico en su disciplina, o si sólo desea entender cómo el proceso del cual usted forma parte encaja en la estructura general de la empresa, es necesario que comprenda los principios de la administración de operaciones. Desde esta perspectiva, todos nosotros tenemos que ver, al menos en una pequeña parte, con la administración de operaciones (p.4).

Las operaciones hacen referencia a todas las actividades que se realizan dentro de una empresa ya sea para prestar algún servicio o producir un producto y así cumplir las expectativas de los clientes.

Según Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008) la administración de operaciones:

Se refiere al diseño, dirección y control sistemáticos de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos. En términos generales, la administración de operaciones está presente en todos los departamentos de una empresa porque en ellos se llevan a cabo muchos procesos. Si usted aspira a dirigir un departamento o un proceso específico en su disciplina, o si sólo desea entender cómo el proceso del cual usted forma parte encaja en la estructura general de la empresa, es necesario que comprenda los principios de la administración de operaciones. Desde esta perspectiva, todos nosotros tenemos que ver, al menos en una pequeña parte, con la administración de operaciones (p.4).

Los manuales de Organización y funciones son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 244).

MATERIALES Y MÉTODOS

Esta investigación según su función es aplicada ya que tiene como objetivo resolver un determinado problema o planteamiento específico, enfocándose en la búsqueda y consolidación del conocimiento para su aplicación.

Según Baena Paz, (2017) La investigación aplicada, concentra su atención en las posibilidades concretas de llevar a la práctica las teorías generales, y destina sus esfuerzos a resolver las necesidades que se plantean la sociedad y los hombres. (pág. 18)

El universo de estudio de esta investigación es la empresa Electromuebles San Francisco que está conformado por 13 personas, la Gerente propietaria y 12 colaboradores. Está ubicada en el municipio de Condega, Estelí.

Se aplicó un censo ya que la población es menos de 30 colaboradores, por lo que aplicaron los instrumentos al propietario y a los colaboradores.

Para la obtención de los datos requeridos en la investigación se aplicaron entrevistas y encuestas, cuestionario de entrevista dirigido a la Gerente propietaria y cuestionario de encuestas aplicadas a los colaboradores.

RESULTADOS

En este acápite se abordan los resultados obtenidos sobre el Proceso Organizacional de Electromuebles San Francisco, a través de entrevista a gerente y encuesta a colaboradores se obtuvo información sobre la organización, la cual fue analizada y permitió la estructuración del manual de funciones.

1. Generalidades de la empresa

La misión, visión y valores según Olivas Torres (2023) gerente propietaria, fue elaborada por alumnos de la Universidad Nacional Autónoma UNAN, quienes hicieron práctica profesional, la cual cumple con la gestión estratégica y fue seleccionada para regir los principios de planeación.

1.1.Misión

Ofrecer un servicio innovador y único, entregando la más completa variedad de muebles y electrodomésticos, con la mejor calidad, garantía, y facilidad de pago, superando las expectativas de nuestros clientes.

1.2.Visión

Ser una empresa líder en ventas de muebles y electrodomésticos, aumentando nuestra participación en el mercado y mejorando nuestra propuesta de negocio.

1.3.Valores

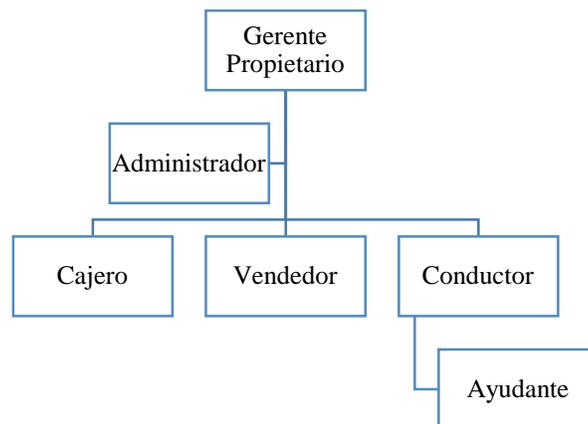
- **Honestidad:** sinceridad, decencia y buen comportamiento en el cual nuestro equipo de trabajo labora.
- **Integridad:** cualidad del personal que los faculta para tomar decisiones sobre su comportamiento por sí mismos.
- **Respeto:** reconocemos los derechos y la dignidad de un ser y a abstenerse de ofenderlos (tratar bien a las personas, saber escuchar y aceptar diferencias).
- **Ética:** valores morales que permiten a nuestro equipo de trabajo adoptar decisiones y determinar un comportamiento apropiado, esos valores deben estar basados en lo que es correcto, lo cual puede ir más allá de lo que es legal.
- **Lealtad:** ser fiel a los principios de la empresa y tener amor a la empresa.
- **Compromiso:** actitud positiva y responsable por parte del equipo de trabajo para el logro de los objetivos, fines y metas.
- **Calidad:** en todos los ámbitos en cada una de las actividades que realizamos.
- **Servicio:** mejora continua para satisfacer necesidades y exceder las expectativas de nuestros clientes.

1.4.Estructura organizacional

Electromuebles San Francisco cuenta con 5 áreas de trabajo que son desempeñadas por 13 colaboradores incluyendo a la propietaria, no existe documento formal donde estén definidos los perfiles de cada puesto.

Por medio de la entrevista a la gerente y las encuestas realizadas a los colaboradores se muestra la siguiente ilustración sobre la estructura actual de la empresa.

Ilustración 1. Organigrama actual Electromuebles San Francisco



Fuente: Elaboración en base a entrevista Olivas Torres (2023)

Según la unidad administrativa el organigrama actual de la empresa es general y según su formato es de tipo vertical ya que va de la máxima autoridad a la mínima autoridad.

Tipo de estructura

El tipo de estructura utilizado en Electromuebles según la teoría es “estructura simple” ya que la autoridad recae en una sola persona, la gerente propietaria “expresó que es ella quien toma las decisiones en la empresa” (Olivas Torres, 28 de octubre 2023, comunicación personal).

- **Elementos de la estructura organizacional**

Olivas Torres (2023) mencionó que:

Especialización del trabajo: no existe una función específica para cada cargo, ya que alternan al personal, una persona está en la caja una semana y la otra semana en otra área, por ejemplo, en venta.

Jerarquización: la jerarquía en Electromuebles es lineal, la autoridad fluye de la gerente propietaria teniendo la ayuda de un administrador.

Departamentalización: la empresa no tiene departamentos, únicamente cuenta con áreas de acuerdo con las funciones, ya que son pocos trabajadores en la organización.

Tramo de control: la gerente propietaria es quien dirige y supervisa a todo el personal.

Cadena de mando: la autoridad en la empresa es la gerente propietaria, es a ella a quien le reportan y toma las decisiones.

Amplitud de control: los 12 empleados dependen directamente de la supervisión de la gerente general.

Autoridad: la línea de mando está regida por la gerente propietaria, Olivas Torres (2023) afirmó que es ella quien toma las decisiones y es la suprema autoridad en la empresa.

Centralización: la organización está centralizada ya que la toma de decisiones se da por la gerente.

Descentralización: por medio de la entrevista realizada a la gerente se afirma que la empresa no está descentralizada porque solo la gerente tiene la autoridad para decidir.

Formalización: la empresa no tiene un manual de organización y funciones, según señala Olivas Torres (2023), cada colaborador conoce los procesos para realizar las operaciones, aunque no estén documentadas.

La estructura organizativa de una empresa es fundamental para que todos los colaboradores sepan cómo funciona la organización. Todos los elementos son importantes para que los empleados tengan seguridad, realicen mejor y más rápido sus tareas y puedan cumplir los objetivos de la empresa.

2. Proceso organizativo

En el proceso organizativo hay un conjunto de pasos que deben realizar los miembros de una empresa u organización.

Como parte del diagnóstico en el proceso organizativo se analizaron cada uno de los principios:

Principio del objetivo: Electromuebles San Francisco es una empresa familiar que no cuenta con objetivos, la misión, visión y valores han sido elaboradas por estudiantes universitarios que han llegado a realizar prácticas en la empresa.

Principio de especialización: no existe especialización de trabajo ya que los colaboradores realizan diferentes funciones, sin especializarse en una función.

Principio de coordinación: la coordinación nace de la gerente propietaria, es quien sincroniza e integra las actividades, funciones y los recursos a las diferentes áreas para lograr las metas.

Principio de autoridad: la línea de mando está regida por la gerente propietaria, Olivas Torres (2023) afirmó que es ella quien toma las decisiones y es la suprema autoridad en la empresa.

Principio de responsabilidad: la responsabilidad está limitada a cada uno de los trabajadores, procurando siempre su cumplimiento.

Principio de definición: en la empresa no existe un manual donde se presenten las funciones y responsabilidades de cada cargo por escrito.

Principio de reciprocidad: Olivas Torres (2023) mencionó que “se interactúa con el cliente, para que este entre en confianza y se sienta impulsado para adquirir un artículo, ofreciendo regalías y descuentos por sus compras”.

Principio ámbito de control: la gerente es quien supervisa a todo el personal, ya que no está definido un organigrama.

Principio de equilibrio: la organización no cuenta con una estructura organizacional bien planteada, por tanto, no se encuentra equilibrada.

Principio de continuidad: Olivas Torres (2023) mencionó que no se hacen cambios significativos en la empresa, no se toma en cuenta el proceso de reorganización.

El proceso organizacional trata de pasos que se deben llevar a cabo para cumplir las metas propuestas por los miembros de una organización; también influye en el ambiente laboral, como se da la comunicación dentro de una empresa, el liderazgo, la toma de decisiones y otros procesos. (Hall, 1983, pág. 125).

2.1. Organización

Se realizó la encuesta a colaboradores para conocer más a fondo sobre la organización, si tenían conocimiento sobre los datos generales de la empresa, sobre el trabajo en equipo y la organización de trabajo que tiene Electromuebles San Francisco.

Un 75% del personal considera que la organización de trabajo es muy buena con un 25% del personal que considera esta es regular, el 50% de los colaboradores valora como muy bueno el trabajo en equipo, el gerente “coincide con que la organización y trabajo en equipo es muy bueno, para que esto suceda se hacen reuniones para intercambiar opiniones y resolver conflictos” (Olivas Torres, 28 de octubre 2023, comunicación personal).

La encuesta concluye que la mayoría de los colaboradores no tienen conocimiento sobre los datos generales de la empresa como la visión, misión, objetivos y valores y el 100% de estos no conoce el organigrama. La propietaria de la empresa afirma “que la organización de la empresa no está debidamente documentada por lo que es una organización informal donde trabajan según relaciones familiares o de amistad” (Olivas Torres, 28 de octubre 2023, comunicación personal).

3. Análisis de puestos

Los diferentes puestos que existen en Electromuebles fueron definidos gracias a la encuesta realizada a los colaboradores.

La empresa necesita de los siguientes puestos para cumplir con los objetivos y metas propuestas.

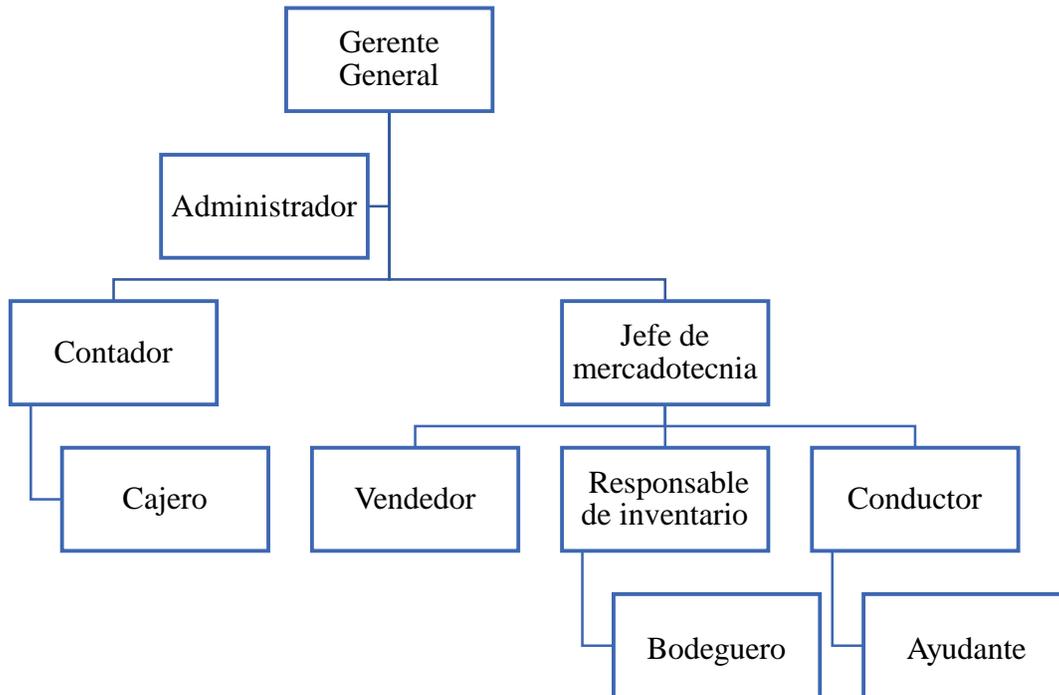
Contador: por medio de una buena contabilidad se podrá medir los resultados y las estrategias que se están implementando para el éxito de la empresa.

Jefe de mercadotecnia: se propone este puesto para establecer, mejorar y fortalecer la imagen de la empresa.

Responsable de inventario: este puesto es necesario en la empresa para monitorizar las entradas y salidas de bodega y asegurar la existencia de productos en inventario.

Bodeguero: se propone un bodeguero para gestionar, registrar y mover mercancías de las bodegas a la empresa.

Ilustración 2: Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia de los investigadores 2023

- **Gerente general:** garantiza la sostenibilidad de la operación a través de la dirección, planeación y control de las actividades propias del negocio.
- **Administrador:** coordina las actividades, responsabilidades y operaciones de la oficina para asegurar la eficiencia y el cumplimiento de las políticas de la empresa.
- **Contador:** coordina, registra y aplica los recursos financieros de la empresa, proporcionando información financiera, contable y fiscal a la dirección administrativa y a la gerencia, para la planeación, organización, presupuesto y toma de decisiones.
- **Cajero:** recepción, entrega y cuestiona dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la empresa y cancelación de pagos que corresponden a través de caja.
- **Jefe de mercadotecnia:** establece y mejora la imagen de la empresa y sus productos, respetando su misión, visión y valores, para elevar las ventas.
- **Vendedor:** proporciona información y asistencia a los clientes sobre los artículos y servicios que ofrece la tienda.
- **Responsable de inventario:** coordina y supervisa las funciones de despacho, almacenamiento, distribución y mantenimientos de inventarios, tramites de compras, así como monitorear e informar sobre el inventario de la empresa.

- **Bodeguero:** Mantiene organizado y tiene el control de entradas y salidas de los artículos en bodega.
- **Conductor:** brinda un servicio de transporte de los artículos adquiridos por nuestros clientes y traslada de bodegas a la tienda.
- **Ayudante:** ayudar con la descarga y entrega de artículos a los clientes.

3.1.Puestos de trabajo

Conforme a la encuesta dirigida a los colaboradores se realiza el siguiente análisis sobre los puestos de trabajo:

El 100% de los colaboradores coinciden con la gerente en que no existe un manual de funciones y procedimientos, delegando las funciones de forma verbal. El 100% de los empleados conocen las funciones de su cargo.

No contar con manual de funciones afecta el funcionamiento de Electromuebles ya que los colaboradores no tienen conocimiento de las asignaciones y procesos que se realizan dentro de la empresa.

La mayoría de los cargos en Electromuebles San Francisco exigen 6 meses de experiencia. Según entrevista realizada a la gerente se da la contratación del personal por medio de recomendaciones de familiares o amistades por lo que la mayoría no necesita experiencia laboral (Olivas Torres, 28 de octubre 2023, comunicación personal).

3.2.Descripción de puestos

La descripción de puestos permite conocer las actividades o tareas que los empleados deben realizar y como deben llevarlas a cabo.

De los 12 empleados encuestados el 92% cuentan con jefe inmediato y el 8% no tiene jefe inmediato. El 100% de los empleados considera que la implementación de un manual de procedimientos favorecerá la calidad del trabajo, en la entrevista a la gerente nos dimos cuenta de que no hay una adecuada división de funciones y esto puede perjudicar la productividad de los empleados. El 100% de los colaboradores están de acuerdo con que tienen claros sus deberes y responsabilidades, coincidiendo con la gerente quien dijo que se orienta al trabajador con sus deberes y funciones que se le atribuyen.

A continuación, se hace la descripción de los puestos que conforman la empresa, esta información fue obtenida gracias a la entrevista realizada a la gerente:

- **Gerente propietaria**

Se encarga de dirigir y supervisar las actividades que se desarrollan en la empresa, además de tomar las decisiones del negocio.

- **Administradora**

Orienta y coordina las actividades a realizar, ventas en línea, venta a mayoristas.

- **Cajero**

Se encarga de recibir el dinero entrante, reportar facturas y archivarlas, crear los contratos, cambiar cheques, vender.

- **Vendedor**

Es el encargado de vender, facturación, armar muebles, ventas en línea, hacer recibos de abonos y ventas, hacer contratos de crédito, llenar tarjetas Kardex.

- **Conductor**

Se encarga de entregar los pedidos en tiempo y forma, armar muebles, cargar muebles en el camión, ordenar la bodega.

- **Ayudante**

Al ayudante se le encomienda la tarea de armar muebles, cargar y descargar los artículos, trasladar artículos de bodega a la tienda, ordenar y limpiar la bodega, también vender si se necesita de su ayuda.

3.3.Diseño de puestos

Para el análisis de diseño de puestos fue necesario investigar sobre la duplicidad de funciones, las habilidades que exigen los puestos de trabajo y las herramientas necesarias para cumplir con las actividades diarias que se llevan a cabo en la empresa.

Según los datos recopilados el 100% de los empleados considera que se da la duplicidad de funciones, esto coincide con la gerente quien dijo que las funciones cambian de acuerdo a las necesidades que se presentan en el transcurso de las operaciones diarias.

La duplicidad de funciones puede ocasionar inconformidad por parte de los colaboradores por sobre carga de funciones creando conflictos entre estos y si llegase a ocurrir un inconveniente en las operaciones ningún colaborador asumiría la responsabilidad.

El 33% de los colaboradores necesitan de una computadora para desarrollar sus tareas diarias, el 25% hacen uso de lapiceros, el 25% hace uso de taladros estos son utilizados al momento de armar los muebles y el 17% hace uso de camiones.

Las herramientas son necesarias para llevar a cabo las operaciones cotidianas y lograr las metas propuestas en Electromuebles, estas son utilizadas a diario por los colaboradores.

El 50% está de acuerdo en que el trabajo en equipo es una de las habilidades principales que exige su cargo, el 17% considera que la habilidad que exige el cargo es la honestidad, el 9% dijo que las habilidades comunicativas, un 8% considera que en su cargo debe tener una actitud positiva, un 8% dijo que la dedicación y un 8% indica que la capacidad para resolver problemas es la habilidad que exige su cargo.

4. Documento de la propuesta del manual de organización y funciones

El manual de organización y funciones propuesto, contiene la estructura organizacional de la empresa Electromuebles San Francisco, comúnmente llamada Organigrama y la descripción

de cada una de las funciones de todos los puestos de la empresa, así también como el perfil y los indicadores de evaluación.

Este manual está estructurado de la siguiente manera:

- Índice o contenido
- Prologo o introducción
- Antecedentes históricos
- Justificación
- Objetivos
- Legislación legal
- Estructura Organizacional
- Descripción y perfil de puestos
- Conclusiones
- Recomendaciones

La propuesta de este manual es con el objetivo que la empresa mejore su organización con su implementación.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los objetivos planteados en esta investigación, y por medio de los instrumentos aplicados, se encontró información relevante que describe la situación actual de Electromuebles "San Francisco".

- La mueblería, no cuenta con una estructura organizacional formal definida ni documentada, lo que impide que la empresa realice de manera eficiente sus actividades, por qué no existe un buen control que permita orden, buena comunicación, coordinación en el trabajo. No están definidos ni documentados la Visión, Misión y Objetivos de la empresa, lo que implica que sus colaboradores no tengan conocimientos de ellos.
- La influencia del proceso organizacional en las operaciones de Electromuebles "San Francisco" mediante el análisis de puesto, se determinó que es negativa, ya que existe duplicidad de funciones entre los colaboradores porque desde que iniciaron las operaciones en la mueblería el personal ha trabajado en la informalidad, al ser la Gerente propietaria la que les dice qué hacer y en qué momento realizar las actividades, ocasionando inconformidad entre los colaboradores por sobrecarga de funciones.
- Con la propuesta del manual de Organización y Funciones, le permitirá a Electromuebles "San Francisco" mejorar y controlar la organización, orientando al personal en cuanto a la definición de funciones, generalidades del puesto de

trabajo, requisitos y responsabilidades. Plasmando también visión, misión, valores y políticas para la mueblería.

El desarrollo de las operaciones de la empresa Electromuebles San Francisco es afectado por la mala coordinación y comunicación dentro de la empresa, debido a que no existe una estructura organizacional formal y un manual de organización y funciones donde se plasmen las funciones y responsabilidades de los colaboradores. Por lo tanto, podemos decir que la hipótesis planteada se cumple y es aceptada ya que existe evidencia necesaria para aceptar la hipótesis de investigación.

RECOMENDACIONES

Basándose en los resultados de la investigación se recomienda:

- Rediseñar la nueva estructura organizacional por lo menos una vez al año, tomando en cuenta el nuevo organigrama propuesto, el cual es indispensable dentro de la mueblería para delegar autoridad y alcanzar los objetivos.
- Considerar la contratación de los nuevos cargos propuestos en el organigrama, ya que disminuirán la sobre carga de funciones entre los colaboradores y permitirá tener una mejor coordinación y cumplimiento de objetivos.
- Someter a revisión el manual de Organización y Funciones, para su posterior implementación, lo que servirá de apoyo y de inducción al nuevo personal de Electromuebles "San Francisco".

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la investigación*. México: GRUPO EDITORIAL PATRIA.
http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf
- Brume González, M. J. (2019). *Estructura Organizacional*. Barranquilla : Institución Universitaria Itsa. <https://www.unibarranquilla.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). (J. M. Chacón, Ed., P. Mascaró Sacristán, M. E. Hano Roa, & M. Obón León, Trads.) México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de empresas* (Tercera ed.). México: Mc Graw Hill.
<https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>
- Hall, R. (1983). *Organizaciones, estructura y proceso* (Tercera ed.). España : Dossat.
<https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2019/08/hall-orgs.-estruc-y-proc-cap-11.pdf>
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones* (Octava ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/566458/Administracion_De_Operaciones_-_LEE_J._K-comprimido.pdf
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimotercera ed.). México: PEARSON Educación.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf