

GESTION SECTOR PRIVADO

ELABORACIÓN DE MANUALES DE FUNCIONES Y CARGOS PARA EMPRESAS DEL GUAIRÁ COMO ESTRATEGIA METODOLÓGICA DEL APRENDIZAJE
PREPARATION OF MANUALS OF FUNCTIONS AND POSITIONS FOR COMPANIES OF GUAIRÁ AS A METHODOLOGICAL STRATEGY OF LEARNING**Mirta Aurora Marecos de Martínez¹**

¹Universidad Nacional de Asunción. Facultad de Ciencias Económicas. San Lorenzo, Paraguay.

Recibido: 13/01/2020

Aceptado: 17/02/2020

RESUMEN

Este artículo es resultado de una investigación desarrollada como parte del programa de la materia Organización y Procesos Empresariales y tiene como objetivo analizar la relación entre cargos, funciones y gestión de recursos humanos en cuatro empresas. Asimismo, se propone elaborar manuales de funciones para las cuatro organizaciones estudiadas. De esta manera, el saber teórico es complementado con el saber procedimental como estrategia metodológica de aprendizaje superadora de las clases netamente expositivas o magistrales. Según el marco teórico-conceptual que orienta a este proyecto, uno de los principales factores de la producción, tanto para pequeñas, medianas como grandes empresas, son los Recursos Humanos. Para comprobar tal aspecto, el trabajo se basa en la observación directa de las organizaciones estudiadas, la observación documental de las normas internas y las entrevistas a tres miembros de las empresas. La ejecución es responsabilidad de la docente de la asignatura mencionada, quien contó con la colaboración de los alumnos del cuarto curso de la carrera de Administración de la Universidad Nacional de Asunción Filial Villarrica. Como resultado general se comprueba que la aglomeración de trabajadores sin la debida especificación de funciones y responsabilidades resulta en pérdida de tiempo, efectividad y eficacia del trabajo; situaciones que se asocian con duplicación de actores para una misma tarea. Ante esto, se proponen manuales de funciones elaborados a partir de los datos recolectados y analizados en el proceso investigativo.

PALABRAS CLAVE: Manual de funciones, cargos, funciones, riesgos, aptitudes

ABSTRACT

This article is the result of an investigation developed as part of the program of the Organization and Business Processes and aims to analyze the relationship between positions, functions and human resources management in four companies. Likewise, it is proposed to develop function manuals for the four organizations studied. In this way, theoretical knowledge is complemented by procedural knowledge as a methodological strategy of overcoming learning in purely expository or master classes. According to the theoretical-conceptual framework that guides this project, one of the main factors of production, both for small, medium and large companies, is Human Resources. To verify this aspect, the work is based on the direct observation of the organizations studied, the documentary observation of the manuals and other regulations and the interviews with three members of the companies. The execution is the responsibility of the teacher of the aforementioned subject, who had the collaboration of the students of the fourth year of the Administration career of the National University of Asunción Filial Villarrica. As a general result, it is verified that the agglomeration of workers without the proper specification of functions and responsibilities results in loss of time, effectiveness and efficiency of work; situations that are associated with duplication of actors for the same task. Given this, manuals of functions developed from the data collected and analyzed in the research process are proposed.

KEY WORDS: Manual of functions, charges, functions, risks, aptitudes

RESUMO

Este artigo é resultado de uma investigação desenvolvida como parte do programa de Organização e Processos de Negócios e tem como objetivo analisar a relação entre cargos, funções e gestão de recursos humanos em quatro empresas. Da mesma forma, propõe-se o desenvolvimento de manuais de funções para as quatro organizações estudadas. Dessa maneira, o conhecimento teórico é complementado pelo conhecimento procedimental como estratégia metodológica de superação da aprendizagem em aulas puramente expositivas ou de mestrado. De acordo com o referencial teórico-conceitual que norteia este projeto, um dos principais fatores de produção, tanto para pequenas, médias e grandes empresas, é o de Recursos Humanos. Para verificar esse aspecto, o trabalho baseia-se na observação direta das organizações estudadas, na observação documental dos manuais e demais regulamentações e nas entrevistas com tres membros das empresas. A execução é de responsabilidade do professor da matéria mencionada, que contou com a colaboração dos alunos do quarto ano da carreira de Administração da Universidade Nacional de Assunção

Filial Villarrica. Como resultado general, verifica-se que a aglomeração de trabalhadores sem especificação adequada de funções e responsabilidades resulta em perda de tempo, efetividade e eficiência do trabalho; situações associadas à duplicação de atores para a mesma tarefa. Diante disso, são propostos manuais de funções desenvolvidos a partir dos dados coletados e analisados no processo de pesquisa.

PALAVRAS CHAVE: Manual de funções, cobranças, funções, riscos, aptidões

ÑEMOMBYKY

Ko kuatia ñe'ẽ ha'e peteĩ tembiapokue ñemohupy'ũ ojejapovaekue mbo'epy apopyrãme hérava Organización y Procesos Empresariales rupive o je hesa'yjo haña mba'éichapa oñomoirũ jejokuapy, mba'apo ha tembiapohára ñesãmbyhy irundi atyvete oñemba'apohápe. Upéicha avei, mbo'ehára ha temimbo'e ohaí ha okuave'ẽ Manual de Funciones umi atyvete oñemba'apohápe ñuarã. Avei, ko mba'apo rupive, kuaara'ã oñembojoapy apokuaa ndive ikatuhaña omohesakã tekombo'e, upéicha ombotapykuéta umi mbo'epy mbo'ehárante oñe'ẽhápe térã oikuaapáva. Kuaara'ã omohesakáva ko mba'apo ojejaposéva kuri he'i mba'apohára ha'éha pe tekove aty omotenondétava michĩ, ndatuichái ha tuicháva mba'apohára ñeikuave'ẽ. Oñemboañete haña ko kuaa jeheka, oñe ma'ẽ hendaitépe umi atyvete oñemba'apohápe, oñe ma'ẽ tekora kuatia kuéra ha oñeñemongeta ruvicha a mba'apohára kuéra ndive. Ko tembiapo omboguata mbo'hára ha o güereko upévarã temimbo'ekuéra irundyha mbo'esyrypegua oñembokatupyryva tembiasakue apopyre Administración-pe, mbo'ehaovusu ha'éva Universidad Nacional de Asunción Filial Villarrica-gua ñepytyvõ. Ko tembiapo rupive oñemboañete mba'éichapa oĩvo heta tapicha mba'apohára ijatypáva oikuaa'ỹre mba'épa ojapóta ha mba'épa ogüeruhína ára jehasarei, omomichĩ pe ojejapova'erã ha japo porã, oñembojovái tembiapo ha ambue. Upévore oñekuave'ẽ "manuales de funciones" ojehaivaekue momarandu jeporeka a jesa'yjo rire.

ÑE'Ë KUAARAPOITE: Manual de funciones, mba'apotenda, mba'apohã, kyhyjerã, tekora

AUTOR CORRESPONDIENTE: Prof. Lic. Mirta Aurora Marecos de Martínez. Docente. Universidad Nacional de Asunción. Facultad de Ciencias Económicas. San Lorenzo, Paraguay. **Email:** mirtamm1965@gmail.com

INTRODUCCIÓN

Este trabajo presenta el análisis de las principales funciones y tareas del personal de las empresas Cerámica Giralda S.R.L., Neumatec Autocentro S.A., Electo Gua'l y Angel's Confecciones, que se ubican en la zona urbana de la ciudad de Villarrica. Asimismo, analiza la estructura organizacional, la fluidez en la organización en el desarrollo operativo de sus tareas, la claridad en la relación de autoridad y dependencia, el perfil de cada cargo y el control del desempeño de cada rol. Como producto, se propone un manual de funciones elaborado por el curso responsable del proyecto. Todo esto con la finalidad de conocer mediante la aplicación del método científico y, consecuentemente, ofrecer un documento que contribuya al logro de mayor eficiencia organizacional.

En primer lugar, el estudio se desarrolló mediante la aplicación de la observación documental. Para ello, fueron revisados los organigramas, ya que estos constituyen la representación gráfica de la estructura de la empresa y la forma en que se disponen y se relacionan los cargos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Flor Romero M. , 2013). Al respecto, se plantea que los organigramas sean reinterpretados en función de la complejidad de las relaciones humanas (Núñez Ríos y otros, 2018). El mismo tipo de observación se aplicó a los manuales de funciones o documentos que, sin cumplir con los rasgos de un manual de funciones, brindan información acerca de la estructura y las funciones en la empresa.

También se aplicó la técnica de la observación directa para recabar información acerca del funcionamiento cotidiano de la empresa. Para esto se realizó una visita a las organizaciones con una duración de veinte horas totales, al margen del trabajo de gabinete de la docente con los estudiantes. Este recurso permitió una correlación entre los documentos y el funcionamiento interno de cada organización. El acceso fue posible a través de contactos de la docente con los empleadores, previa presentación de una solicitud firmada por el director de la filial y la encargada de cátedra.

Para contrastar las informaciones recabadas mediante las técnicas mencionadas, se procedió a una entrevista con los propietarios de cada una de las empresas, así como con tres funcionarios de cada organización. Estas entrevistas, aplicadas mediante cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas, se orientaron a lograr una descripción de las tareas cotidianas realizadas y un análisis de los procesos de cada jornada de trabajo.

Como definición conceptual, se adopta la noción de cargo como “el conjunto de funciones y tareas desarrolladas por un trabajador que manifiestan una integridad en correspondencia con los objetivos de la organización” (Gómez Blanco & Mendoza Mercado, 2013: 15). Estas tareas deben estar definidas de manera explícita con la finalidad de que “la autoridad, la

responsabilidad, el flujo de comunicaciones y el ámbito de control, mediante funciones asignadas a los cargos previamente definidos, con sus perfiles funciones y adscripciones a diversas áreas previamente establecidas por la administración” (Pérez Gómez, 2006: 166) resulten funcionales para la responsabilidad y la operatividad de cada actor de la empresa.

En este ambiente complejo llamado empresa, es necesario gestionar los riesgos a los que se expone interna y externamente una organización. El riesgo se vincula con la probabilidad de que un hecho ocurra, así como con sus consecuencias (Casares San José Martí, 2013: 26). Se relaciona, además, con la incertidumbre, magnitud de los efectos negativos y la posibilidad de un peligro o un daño. La administración de una empresa debe prever estos riesgos y un manual constituye una herramienta útil para esa previsión, siempre que se adecue al contexto, sea comunicada a todos los miembros y logre una coherente significación en la conciencia y las acciones de los integrantes.

Estos factores (cargos, funciones, riesgos) forman parte de un sistema de control del cual una organización no puede prescindir. Este sistema se materializa en documentos, relaciones y acciones. Uno de tales documentos es el manual de funciones, elemento fundamental para el ejercicio del liderazgo gerencial, para el logro de los fines organizacionales, la definición de roles y funciones, así como la conducta anticipadora ante los riesgos (Romero Jiménez & Gonzaga Díaz, 2016).

En términos de Flor Romero (2013: 26), el manual constituye un marco que permite a las autoridades y gerentes del sector público, así como a los accionistas, directivos y gerentes del sector privado, tomar conciencia sobre la importancia del conocimiento y de la aplicación de las técnicas de diagnóstico, planificación, organización, procesos y gestión que en conjunto se orientan a racionalizar costos y optimizar resultados para poder enfrentar los desafíos, tales como la globalización de los mercados, de conocimientos, etc. (Martin Flor Romero, 2013, pág. 26).

Finalmente, el desarrollo de las políticas organizacionales reposa en la actitud de sus miembros. El logro de los fines, expresados en una misión y visión institucional, el cumplimiento de las funciones vinculadas con los roles o cargos, así como el compromiso con los principios y valores, se vinculan con los conocimientos, habilidades y actitudes de cada uno de los colaboradores (García Rubiano, Rojas, & Díaz, 2011). Este conjunto de elementos contribuye a generar una cultura que puede ser más o menos favorable a la innovación, al trabajo en equipo, al cumplimiento de pautas laborales y al compromiso con objetivos generales y concretos.

El presente proyecto se propuso analizar tales aspectos y, al mismo tiempo, elaborar un manual de funciones como resultado de un proceso de aprendizaje cognoscitivo, actitudinal y operativo.

MATERIALES Y MÉTODOS

Este trabajo aplicó el método clínico analítico (Manrique, Lopera, & Pérez, 2018) que consiste “en la operación de descomposición de discursos en sus elementos constitutivos”. Dicho abordaje no se limita a los estudios sobre salud, según Manrique y otros (2018) ya que también son aplicables a toda estructura que se componga de personas que interactúan para logros de objetivos y, a la vez, pueden expresar testimonios sobre sus experiencias de trabajo. Esto es factible porque la gestión de las personas siempre tiene una dimensión analítica que se accede a través de elementos verbales (Testimonios, documentos escritos, conversaciones).

Los datos, en el caso de este trabajo, fueron accesibles a través de la observación de documentos, la observación del contexto de cada organización y las entrevistas a los actores (propietarios y empleados). Estas técnicas permitieron el registro de expresiones verbales, escritas e interacciones que, posteriormente, fueron analizadas y sintetizadas.

Este proceso concluyó en un análisis FODA (Ramírez Rojas, s.f.) que permite, a partir de los datos recolectados, identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan a una organización.

Tales actividades posibilitaron la elaboración de un manual de funciones como producto resultante del proyecto.

Para las observaciones, los grupos de alumnos fueron divididos en cuatro con la finalidad de que cada grupo visite cada una de las cuatro empresas estudiadas. Por su dimensión y conforme a las necesidades de recolección de datos, dos de las empresas recibieron dos visitas.

El trabajo fue desarrollado entre el 2 de mayo y el 26 de junio de 2018, en la ciudad de Villarrica, donde se sitúan las cuatro empresas estudiadas. Durante la exposición de resultados, no son identificadas estas organizaciones por un compromiso de confidencialidad.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El trabajo inició con el análisis del organigrama actual de la empresa, así como de la misión, visión y valores, cargos actuales con que cuenta la empresa, los Recursos Humanos disponibles y los niveles de jerarquía.

Se pudo corroborar que ninguna de las cuatro empresas cuenta con un manual de funciones y cargos y que solamente una de ellas dispone de un organigrama. Asimismo, ninguna de las organizaciones cuenta con una definición de finalidades, sea en forma de visión, misión y valores o de otro tipo.

El organigrama disponible en una de las empresas requirió de una adecuación en función del manual que se propuso como producto del trabajo.

La observación directa, a su vez, permitió identificar una distribución de espacios acorde a las funciones en una de las empresas. Los ambientes estaban separados en áreas administrativas y taller. Sin embargo, no se visualizaban informaciones sobre pautas de seguridad ni autocuidado de los operarios.

En las demás empresas también fue posible discriminar un área administrativa de otra operativa, pero fue recurrente la ausencia de indicaciones sobre cuidado y prevención de riesgos. Sin embargo, sí fue posible percibir medidas de cuidado ambiental como herramientas y recipientes para disposición de residuos, baños higiénicos con agua corriente e iluminación adecuada, tanto natural como artificial, según las necesidades.

También se percibió la aglomeración de trabajadores en ciertos espacios y duplicación de tareas que podrían estar asignadas a un cargo y, viceversa, la superposición de funciones en una misma persona. Con esto se vincula, además, la ausencia de documentos que definan funciones y cargos.

Las entrevistas a los propietarios permitieron identificar datos sobre inconvenientes para la realización de tareas por parte de los colaboradores, así como sobre el relacionamiento con los pares e inconvenientes laborales. Asimismo, se les solicitó la descripción del organigrama de las empresas de manera a determinar la estructura organizacional de cada una de ellas. Ante las preguntas sobre la denominación de cargos, en una de las empresas, el propietario indicó el rol de un encargado por áreas. Sin embargo, no se evidenciaron otros roles identificables y diferenciables entre sí, salvo por tareas concretas diarias.

El personal fue entrevistado sobre el objeto de la dedicación del negocio (Giro del negocio), la cantidad de cargos existentes, las sucursales, las actividades que realiza desde que llega hasta que se retira de la empresa, el grado de instrucción, a quién o a quiénes rinde cuenta sobre sus tareas, los riesgos que presupone su actividad en la empresa, sus percepciones sobre lo que debe mejorar y los inconvenientes que enfrenta al realizar las tareas para las cuales fue contratado.

Los testimonios permiten concluir que la mayoría de las funciones del personal estaban duplicadas o triplicadas inclusive. Las entrevistas tanto a empresarios como a empleados

indican que una misma persona realiza varias funciones simultáneamente, rasgo que constituye una modalidad no recomendable para obtener una administración eficiente y eficaz y para ejercer un buen control administrativo.

Asociado con lo anterior, los testimonios confirman que las empresas estudiadas no cuentan con manual de funciones y cargos y que solamente una posee un organigrama establecido.

Del mismo modo, tanto los propietarios como los empleados afirman que no conocen las declaraciones de misión, visión ni valores. Esta ausencia indica una falta de referencia a la hora de los diagnósticos que pudieran aplicarse con finalidad de fundamentar las mejoras propuestas.

Se detectó que, en tres de las empresas, identificadas como las de menor dimensión en cantidad de personal, volumen de operaciones y dimensión de su infraestructura, las personas no tenían un cargo específico, además, cada una de ellas realizaba varias funciones asignadas y carecían de claridad sobre a quién rendir cuentas y sobre su grado de responsabilidad para la realización de sus tareas.

Uno de los testimonios de los empleados indicó que no conocía las jerarquías, dato que se detectó también entre los empresarios.

Por todas estas falencias detectadas en las empresas, en la práctica, se hace difícil determinar también el grado de responsabilidad de cada personal ni estimular un proceso de mejoramiento salarial conforme cargo y responsabilidad.

Los empleadores tampoco lograron identificar la vigencia de criterios relacionados con una política salarial ni de evaluaciones de desempeño, rasgo reiterado en todas las empresas.

Preguntados en entrevistas, tanto los propietarios como los colaboradores, sobre el perfil que deberían de reunir los candidatos en el momento de su inducción, las respuestas mencionaban habilidades operativas concretas y no se referían a aspectos actitudinales, ni habilidades cognoscitivas o cualidades de relacionamiento en función de objetivos.

Estos datos fueron procesados a través del análisis FODA que posibilitó el planteamiento de las propuestas de actualizaciones, adecuaciones, cambios relativos a funciones, a cargos, definiciones de perfiles para los cargos y definiciones de responsabilidades por las tareas asignadas para cada cargo.

Como resultado de los datos recabados acerca de las tareas del personal de las instituciones analizadas, fueron propuestos los organigramas con la estructura formal de la empresa en función de los objetivos. Sin embargo, como todo intento de representación gráfica de la complejidad de las relaciones humanas, las imperfecciones solamente serán identificadas en su aproximación con la realidad y deben ser interpretadas y revisadas en ese contraste.

Asimismo, se propone un manual descriptivo de puestos como instrumento técnico que contiene, en forma genérica, las especificaciones y descripciones de los puestos para las empresas beneficiadas. La descripción de cargos ofrece un inventario de los aspectos significativos del puesto, como ser las tareas, los deberes y las responsabilidades, en tanto que el análisis se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir, así como las condiciones del mismo. Este instrumento constituye el documento oficial que servirá de base para realizar los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo, evaluaciones de desempeño, entre otros, y presenta la información sobre el perfil que debe tener el personal de la institución, describe la identificación del puesto, las relaciones de autoridad, conocimientos y aptitudes de cada rol.

Las falencias detectadas dificultan en la práctica determinar el grado de responsabilidad de cada personal, así como la posibilidad de estimular un proceso de mejoramiento salarial conforme al cargo y responsabilidad. Esto se complica con la ausencia de una política salarial y de evaluaciones de desempeño en todas las empresas.

En sus respuestas, los empleados coincidieron en el desconocimiento acerca de declaraciones como visión, misión y valores. Los empleadores, por su parte, admitieron la ausencia de tales definiciones. Esta omisión incide en el grado de coherencia entre las acciones, definición de roles y responsabilidades y actuación en función de finalidades organizacionales.

Durante la elaboración in situ de los documentos, los miembros de las organizaciones (empleadores y empleados) adquirieron experiencias técnicas y vivenciales por parte de los alumnos, quienes entregaron cuatro Manuales de Funciones y Cargos a cuatro empresas seleccionadas para la consultoría de diferentes giros de negocios (Cerámica Giralda S.R.L., Neumatec Autocentro SA, Angel's Confecciones y Electro Gua i S.R.L.).

Asimismo, se entregaron definiciones de misión, visión y valores para cada empresa en concordancia con cada una de sus actividades y realidades contextuales.

Del mismo modo, se elaboró el organigrama para cada empresa y, en base a estas consideraciones, se procedió a definir claramente para cada puesto de trabajo sus funciones y responsabilidades, se suprimieron repeticiones funcionales entre diversas personas, se redefinieron las responsabilidades, asegurando que todas las tareas y funciones de la organización tengan un responsable. Estas elaboraciones se orientaron a lograr un cumplimiento adecuado de las exigencias de las normas de calidad descritas en cada función y responsabilidad de un puesto, así como la definición de jerarquías en cada nivel. Para esto último se procedió a describir el cargo específico, el departamento al que corresponde, así como la caracterización genérica del puesto y descripción específica de las funciones.

El análisis del cargo incluyó especificaciones sobre la formación académica y la formación complementaria requerida, los requisitos intelectuales identificables a través de indicadores como la experiencia en el cargo y las aptitudes y actitudes esperables.

Tales especificaciones también incluyeron las responsabilidades asumidas tanto en supervisión ejercida como supervisión recibida. Además, se agregaron las responsabilidades que asume cada persona sobre los elementos, herramientas y todo lo que el empleador le proporcione para el desarrollo de sus funciones.

Del mismo modo, se estipularon las condiciones ambientales requeridas para el desarrollo de las tareas, pauta que incluye el riesgo presupuesto en el desarrollo de las actividades conforme a los cargos asumidos. Del mismo modo, se definió el esfuerzo físico a realizar en sus funciones.

Los resultados del diagnóstico FODA también fueron entregados al propietario para que tenga conocimiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este instrumento permitió agrupar y visualizar las informaciones relacionadas con el ambiente interno y externo de las empresas a los efectos de analizar la situación y buscar alternativas de soluciones oportunas a los problemas detectados.

Estas PYMES tienen serias deficiencias que podríamos agrupar en dos aspectos:

- **El Sistema de Gestión:** No cuenta con un direccionamiento claro, trabaja de manera reactiva, resolviendo los problemas conforme surgen, e incorporando departamentos sin la adecuada planeación. No se evidencia un sistema de gestión, ni existen objetivos claros que orienten a los miembros.
- **Procesos:** Existe desorden en los procesos y en las áreas, las actividades que se realizan con frecuencia son redundantes, representan esfuerzos duplicados y muchas no agregan ningún valor. No se conoce o aplica una metodología adecuada para resolver los problemas que se presentan, no se tiene una conciencia clara de los procesos de la empresa y las áreas compiten entre sí, generando desperdicios de esfuerzos y recursos.

CONCLUSIONES

La competitividad exigida a los profesionales depende de un trabajo docente que vincule coherentemente lo cognoscitivo, lo afectivo y lo operativo. Por este motivo, se propuso un abordaje científico con el complemento de la elaboración de productos adecuados a los contextos estudiados.

A partir de la experiencia desarrollada, todo un grupo curso de estudiantes logró un entrenamiento para la aplicación de técnicas científicas a la realidad empresarial y para la

elaboración de manuales de funciones y cargos con sus documentos vinculados (organigrama, visión, misión y valores) con fundamento investigativo y pertinencia en función de las necesidades de cada contexto.

Estas propuestas fueron productos de un análisis FODA del cual derivaron planteamientos de modificación, actualización, adecuación y cambios relativos a funciones, cargos, definiciones de perfiles para los cargos y determinación de responsabilidades de manera a que el empresario obtenga esta herramienta de control interno para una mejor productividad y optimización de sus recursos.

En cuanto a descubrimientos, se concluye que las cuatro empresas no contaban con herramientas administrativas favorables a la eficiencia en sus operaciones. Tampoco existía una definición coherente de cargos y funciones, ni una anticipación explícita y formal de riesgos.

Por tal motivo, se sugirió un direccionamiento más claro del sistema de gestión en función de objetivos también más claros. Asimismo, se diagnosticó tanto la desprolijidad en los procesos y en las áreas como la redundancia de ciertas tareas, hecho que demanda mayores esfuerzos para el logro de fines similares o idénticos.

Es fundamental, finalmente, que las empresas adopten los documentos entregados (manual de funciones, visión, misión, valores y organigrama) como un marco de referencia permanente para la organización del trabajo y para la revisión de los procesos y resultados. Esto dependerá del grado de socialización de tales documentos y de su incorporación como pauta en la conducta de todos los miembros (empleadores y empleados) de las organizaciones estudiadas.

Con la ejecución de este proyecto, se contribuyó, por un lado, con conocimientos validados para cuatro empresas; y por el otro, se logró una experiencia de campo significativa para la vida profesional del estudiante universitario.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Casares San José Martí, I. (2013). Proceso de gestión de riesgos y seguros de las empresas. Madrid: CASARES, Asesoría Actuarial y de Riesgos, S.L.

Flor Romero, M. (2013). Organización y Procesos Empresariales. Asunción: Editora Litocolor S.R.L.

- García Rubiano, M., Rojas, M. F., & Díaz, S. (enero-junio de 2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 7(1), 125-142.
- Gómez Blanco, C. M., & Mendoza Mercado, L. K. (2013). Modelo de Gestión por competencias para la empresa ACMED SAS. Proyecto de grado presentado para optar al título de Administrador de Empresas. 205. Cartagena, Colombia: Universidad de Cartagena. Facultad de Ciencias Económicas. Programa de Administración de Empresas. Recuperado el 20 de febrero de 2020, de <http://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/445/TESIS%20DE%20GRADO%20-%20MODELO%20DE%20GESTI%20c3%93N%20POR%20COMPETENCIAS%20PARA%20LA%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Manrique, H., Lopera, I. C., & Pérez, J. D. (2018). Clínica analítica das organizações: uma proposta conceitual. *Revista Trabalho (En)Cena*, 3 (2). doi:<https://doi.org/10.20873/2526-1487V3N2P111>
- .
- Núñez Ríos, J. E., Sánchez García, J. Y., Tejeida Padilla, R., & Coria Pérez, A. L. (2018). Perspectiva sistémica en los procesos de capital humano en pymes orientadas al servicio de hospedaje. *Nova Scientia. Revista de Investigación de la Unviersidad de La Salle Bajío*, 10(1)(20), 481 - 509.
- Pérez Gómez, C. H. (2006). Bioética, empresa y administración. *Universidad y empresa*, 11(5), 163-181.
- Ramírez Rojas, J. L. (s.f.). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Recuperado el 20 de febrero de 2020, de <http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/1214?show=full>
- Romero Jiménez, F., & Gonzaga Díaz, M. O. (2016). Elaboración de un manual de funciones administrativas para la compañía COMAXTORROM S.A. del cantón Arenillas. Trabajo de Titulación) UTMACH, Unidad Académica de Ciencias Empresariales. Machala, Ecuador: Universidad Técnica de Machala.