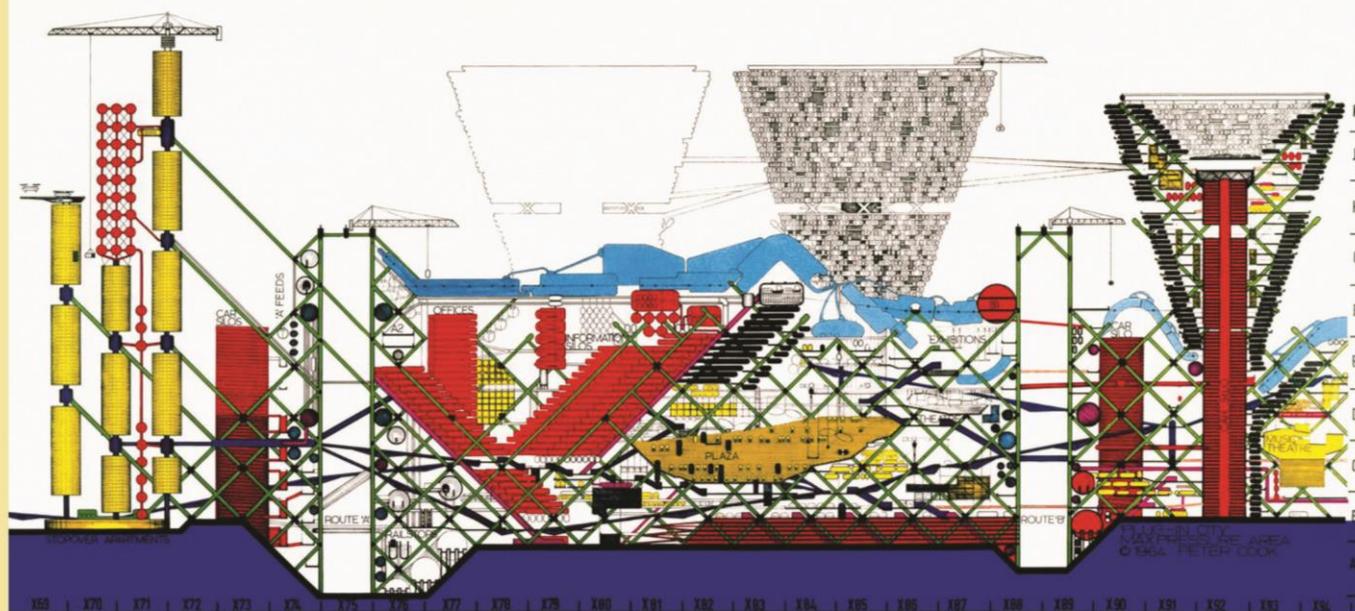
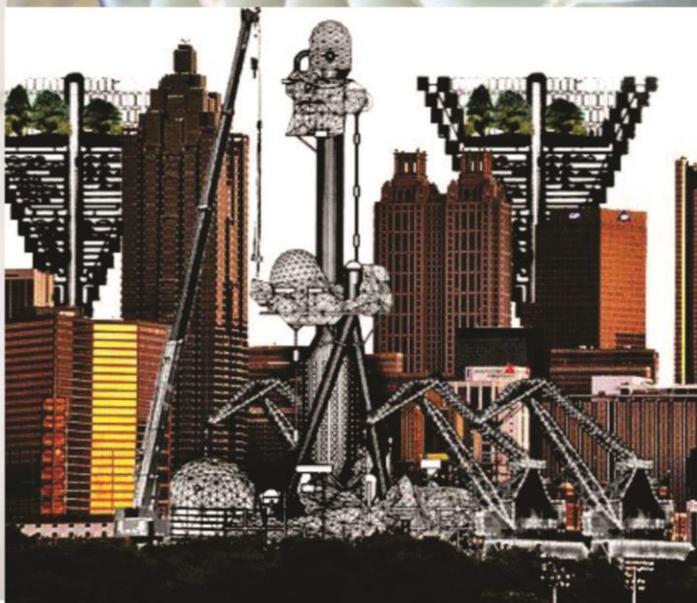


Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas  
EDITOR & COMPILADOR

S  
I  
S  
T  
E  
M  
A  
S



DINÁMICOS

## El rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos



**Manuel Alexander Espinoza Díaz**

Ingeniero Industrial – Universidad Nacional de Ingeniería

Maestría en Gestión de Operaciones – Logística - Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Doctorando en Gestión de Empresas - Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Experiencia en el sector público y privado en implementación de Sistemas de Gestión de Calidad, Cadena de Suministro, y modernización de la Gestión Pública.

Correo electrónico: ingmaed@gmail.com

### Resumen

Para mejorar el enfoque a procesos en el rediseño de la organización de la empresa, es necesaria la adecuación de 6 fases. En la propuesta se presentan las actividades de cada fase del Procedimiento de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos, así como sus entradas y salidas. El procedimiento propuesto en esta investigación es el resultado de la investigación y desarrollo de la tesis presentada por el autor que tubo por título Arquitectura Organizacional Inteligente, teniendo como base el procedimiento de Rummler y Brache (1995) [1]. En la investigación fue útil la utilización de técnicas, entre las que se destacan: las entrevistas, la tormenta de ideas y la búsqueda bibliográfica; además del empleo de herramientas como: el Mapa de Procesos y el Modelo General de Organización. Con el uso de estas técnicas y herramientas se identificó como asunto crítico de negocio en las empresas del rubro industrial textil, la insuficiente gestión integrada de los procesos, lo que debilita las posibilidades de la entidad para aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno, poniendo en peligro el cumplimiento de su misión. Teniendo en cuenta el análisis del nivel de integración del sistema de dirección, a partir de las matrices de relaciones, se contribuyó a proyectar mejoras, confeccionando el debe “ser”.

**Palabras Clave:** Procesos, rediseño organizacional, mapa de procesos, industria textil

### Summary

To improve the approach to processes in the redesign of the organization of the company, the adaptation of 6 phases is necessary. The proposal presents the activities of each phase of the Organizational Redesign Procedure to improve the approach to processes, as well as their inputs and outputs. The procedure proposed in this research is the result of the research and development of the thesis presented by the author who titled Intelligent Organizational Architecture, based on the Rummler and Brache (1995) procedure [1]. In the research it was useful to use techniques, among which stand out: interviews, brainstorming and bibliographic search; As well as the use of tools such as the Process Map and the General Organization Model. With the use of these techniques and tools, it was identified as a critical business issue in companies in the textile industry, insufficient integrated management of processes, which weakens the entity's ability to take advantage of the opportunities offered by the environment, putting In danger of fulfilling its mission. Taking into account the analysis of the level of integration of the steering system, from the matrices of relations, contributed to project improvements, making the "must".

**Keywords:** Processes, organizational redesign, process map, textile industry

## 1. Introducción

El diseño de las organizaciones se reviste, actualmente, de nuevos y decisivos contornos, normalmente al nivel de la relación entre el ciclo de vida de las organizaciones y el ciclo de vida de los productos. Hoy en día las organizaciones se enfrentan a múltiples desafíos y retos dentro de los que encontramos: lograr mayor efectividad, eficiencia y generar una mayor rentabilidad. Las organizaciones se encuentran inmersas en un ambiente cambiante, donde las competencias definen las mismas, donde es necesario además estar atento a las demandas cambiantes del cliente y al constante reto de mantener una lógica congruente entre las dimensiones de la organización, como la estrategia, la cultura y los procesos. Durante gran parte del siglo XX, el auge y desarrollo de las organizaciones productivas y de servicios estuvo dado en un ambiente donde lo más importante era producir; el grado de especialización en funciones alcanzó sus más altos niveles. Ya durante las últimas décadas del mismo, las empresas se encontraron a merced de sus consumidores y comenzó el cambio. Si bien antes las empresas habían laborado sólo respondiendo a sus propios intereses, orientadas hacia sí mismas, y heredadas de un esquema funcional o vertical con paradigmas muy difíciles de cambiar, en la actualidad laboran en un mercado donde cada vez es mayor el número de competidores, lo que las obliga a insertarse en esa avanzada para competir en el mundo actual. En la actualidad las empresas peruanas tienen una tendencia a regirse por un enfoque jerárquico funcional, lo que evidencia la centralización en las tareas y no en los resultados, y no se observan los vínculos entre las actividades. Sin embargo, el enfoque a proceso busca la minimización de toda aquella actividad que no agregue valor al cliente, reduce las actividades sin valor añadido, incrementa la flexibilidad y la simpatía, reduce la fragmentación de las tareas, condensa los ciclos de tiempo, aumenta el impacto de valor añadido, acrecienta la calidad y la exactitud; logrando de esta manera un incremento significativo del valor agregado [2]. Se pueden identificar varios tipos de procesos dentro de una organización. Se denominan estratégicos a aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección, principalmente a largo plazo, y se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores claves o estratégicos. Los claves son aquellos que están ligados directamente con la realización del producto y/o servicio, son los procesos de línea. Los de apoyo son los que dan soporte a la organización y se suelen referir a procesos relacionados con recursos. Desde la teoría se evidencia el uso de metodologías como la de Rummler y Brache (1995) [1], Vialog Group Communications (2004) [3], Hernández y García (2001) [4], Román (2006) [5], Hernández Nariño (2009) [6] y Beltrán Sans (2002) [7]; las cuales han brindado oportunidades de mejora a las organizaciones enfocadas a los procesos en sí mismos, por lo que hay un espacio poco tratado que es el realizar el rediseño de la organización viendo otros elementos del diseño aparte de los procesos en sí, como la integración del sistema de dirección de la Empresa y el Modelo General de la Organización (MGO). La situación problemática a resolver detectada está referida a la ausencia de herramientas de rediseño organizacional con enfoques estratégico y de procesos en las empresas, que da como resultado que no se cumpla de forma eficiente con la misión asignada e imposibilita alcanzar los Objetivos Estratégicos. Por lo que se propone como problema a investigar: ¿cómo realizar el rediseño organizacional de las Empresas orientado a un mayor desempeño? En la realización de este trabajo se propone como objetivo general: diseñar un procedimiento de rediseño organizacional que contribuya a mejorar el desempeño de las empresas. En la investigación se empleó el método teórico de análisis y síntesis; como métodos empíricos: la entrevista, la encuesta, el criterio de especialistas; así como el método con enfoque de sistema.

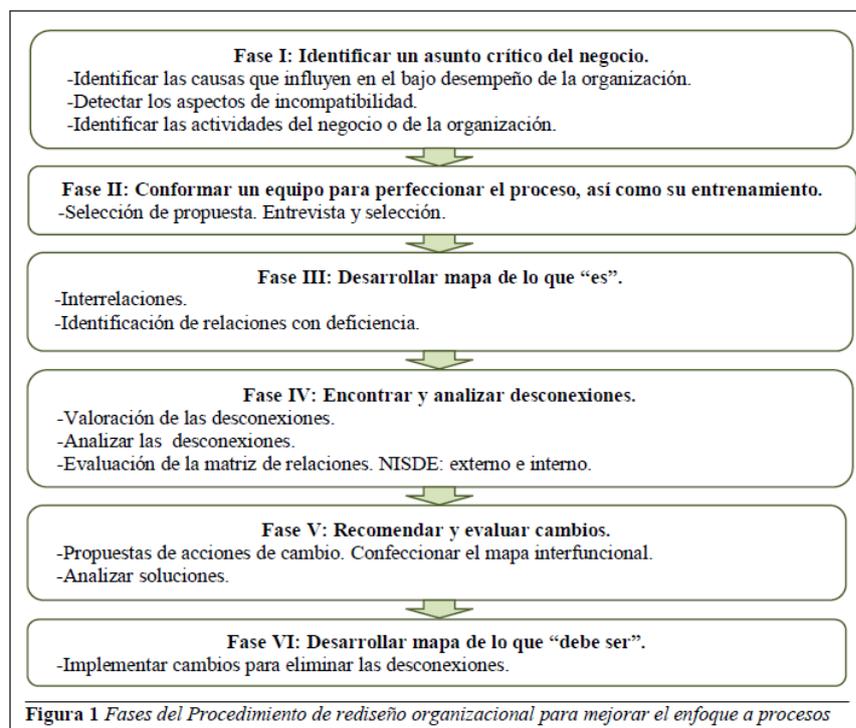
## 2. Materiales y métodos

El procedimiento propuesto en esta investigación es el resultado de la fusión de varias metodologías estudiadas, ya mencionadas en la Introducción, teniendo como base la metodología de Rummler y Brache (1995) y se le introduce el indicador del nivel de integración del sistema de dirección (NISDE), así como el trabajo con los flujos del Modelo General de la Organización, lo que contribuye a trabajar con un mayor fundamento de la mejora del enfoque a proceso en el rediseño de la organización de la empresa a partir de 6 fases. En la Figura 1 se muestran las fases del Procedimiento de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos y en la Figura 2, se describen las actividades de cada fase de dicho procedimiento, así como sus entradas y salidas.

### Fase I. Identificar un asunto crítico del negocio

El asunto crítico del negocio responde a la calidad con que se producen los resultados finales valorables por los clientes (internos y externos), de los cuales hay que identificar con exactitud quiénes son, y las necesidades y deseos que realmente tienen [8] para que la estrategia de negocio sea correcta. El hecho de que exista un asunto crítico del negocio supone que los criterios pertinentes no se cumplen de manera satisfactoria para los usuarios del negocio, afectando la calidad del funcionamiento de los usuarios internos o comprometiendo el nivel de complacencia y satisfacción de los externos. En esta fase se analizará el mapa de procesos y de ser necesario se confeccionará una nueva propuesta, así como la confección del modelo general de organización.

## PROCEDIMIENTO GENERAL DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL ENFOQUE A PROCESOS



**Actividades de la fase:**

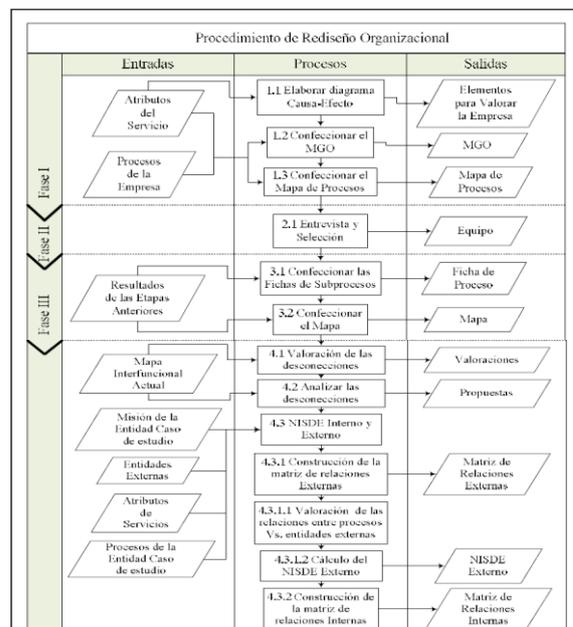
- Identificar las causas que influyen en el bajo desempeño de la organización. Se verifica el funcionamiento del servicio de la empresa, se identifican las posibles causas que contribuyen al bajo desempeño de la empresa y se detectan las causas principales; lo cual se tomará como evidencia para el punto de partida en el análisis de mejora de la empresa.
- Detectar los aspectos de incompatibilidad. Confeccionar el MGO. Después de analizar la empresa para posteriormente identificar los procesos, se hace uso de la herramienta MGO para analizar y proyectar la organización. La confección del MGO es una actividad dinámica, que debe ser actualizada y verificada sistemáticamente. Se definirán los flujos materiales, financiero-monetarios e informativo y su racional conjugación [9].
- Identificar las actividades del negocio o de la organización. Confeccionar mapa de procesos. Luego de comprobar el funcionamiento de la empresa, se identifican los procesos usando como herramienta el mapa de procesos. Se construye el mapa clasificando los procesos en estratégicos, clave y de apoyo (o clave y funcional). Una vez identificados y clasificados los procesos, se definen las relaciones entre ellos, tanto internas como externas. Los estratégicos y de apoyo pueden ser clasificados como funcionales

**Fase II. Conformar un equipo para perfeccionar el proceso, así como su entrenamiento**

Este equipo deberá ser conformado por un personal de alta experiencia en la entidad y debe existir representatividad de áreas o especialidades.

**Actividades de la fase:**

- Selección de propuesta. Entrevista y selección. Una vez identificado el asunto crítico de negocio se selecciona el equipo de trabajo que dará cumplimiento a las tareas a realizar.



### **Fase III. Desarrollar mapa de lo que “es”**

Para desarrollar esta fase del procedimiento es importante tener en cuenta los resultados obtenidos en las fases anteriores. En esta fase se profundizará en los procesos.

#### **Actividades de la fase:**

- Interrelaciones. Confeccionar las fichas de procesos. A partir de las descripciones de los procesos internos del servicio y de los procesos de apoyo, donde se expresan las diferentes entradas y salidas; se confeccionará el macro-proceso del servicio de la empresa. Se reflejarán las interrelaciones presentes entre cada proceso y las funciones que cada uno lleva a cabo dentro del servicio, permitiendo analizar detalladamente las tareas que no son efectuadas por ningún eslabón del proceso.
- Identificación de relaciones con deficiencia. Confeccionar el mapa. Luego de tener la información de los pasos anteriores, se confecciona el mapa, el cual se tomará como base para la mejora de las relaciones y los procesos. Para ello se aplicará el mapa interfuncional con el objetivo de desglosar las diferentes actividades que se realizan en cada uno. También se representan las actividades realizadas por el servicio de la empresa.

### **Fase IV. Encontrar y analizar desconexiones**

En el desarrollo de esta fase se realizará un resumen del estudio de las principales inconformidades detectadas en el servicio, analizando el mapa interfuncional, que contiene las actividades que se realizan en los procesos, mostrándose oportunidades de mejora.

#### **Actividades de la fase:**

- Valoración de las desconexiones. En esta actividad se hace la valoración de las desconexiones, que puedan ser detectadas en cada servicio; que sirva de evidencia y punto de partida para las posibles soluciones a proponer. Es importante aclarar que esta investigación está dirigida a rediseñar la organización, basado en el enfoque a proceso en la empresa.
- Analizar las desconexiones. Se aplicará esta técnica de apoyo para la detección de inconformidades o desconexiones. En esta fase se tendrán en cuenta todas las oportunidades de mejora. Se confeccionará un diagrama Causa-Efecto.
- Evaluación de la matriz de relaciones. NISDE externo e interno. Haciendo uso de la técnica de matriz de relaciones, se construirán las matrices, tanto de relaciones externas como internas; en las que se evaluarán las relaciones entre los procesos que se ven involucrados.
- Construcción de la Matriz de relaciones externas. Para cada relación se determina el flujo de entradas y salidas. A partir de ellos se pueden establecer parámetros que midan el desempeño de cada una de las relaciones. Para la evaluación de cada relación se tienen en cuenta los criterios de importancia y desempeño. La construcción de la matriz de relaciones externas, se hace empleando como herramienta una matriz de dos entradas, como la mostrada en la Tabla 1.

TABLA 1 Matriz de relaciones externas				
	EE <sub>1</sub>	EE <sub>2</sub>	EE <sub>3</sub>	EE <sub>m</sub>
P <sub>1</sub>				
P <sub>2</sub>				
P <sub>3</sub>				
P <sub>n</sub>				

Donde:

EE<sub>j</sub>: Entidad Externa j; para j=1, 2, 3,...m; siendo m el número de Entidades Externas (Proveedores Externos, Clientes Externos, Entidades administrativas, políticas, jurídicas y sociales).

P<sub>i</sub>: Proceso i de la Empresa; para i=1, 2, 3,...n; siendo n el número de Procesos de la Empresa. (Procesos claves, Procesos funcionales).

En cada celda de la matriz se describe el contenido, la naturaleza y las condiciones de las soluciones que se establezcan entre los procesos de la empresa y las entidades del entorno.

Para el estudio en la empresa los valores de importancia se asignan según los criterios reflejados en la Tabla 2:

TABLA 2 Escala de evaluación	
Importancia	Desempeño
1-Nada importante	1-Desempeño muy malo
2-Poco importante	2- Desempeño malo
3-Medianamente importante	3- Desempeño regular
4- Importante	4- Desempeño bueno
5-Muy importante	5-Desempeño excelente

Valoración de las relaciones entre procesos versus entidades externas. Con los valores de importancia y desempeño se calcula el índice de importancia y desempeño, según la Expresión 1. En cada celda de la matriz, si existe relación, se valora su importancia y desempeño, asociándole un índice (R<sub>ij</sub>). Una relación se considera importante si influye significativamente en la misión de la empresa o en la satisfacción de las necesidades, y el desempeño de la relación expresa el grado de cumplimiento.

$$R_{ij} = I_{ij} * D_{ij} \quad (1)$$

Donde:

R<sub>ij</sub>: Índice de importancia y desempeño de la relación del proceso i con la entidad externa j

I<sub>ij</sub>: Importancia de la relación del proceso i con la entidad externa j

D<sub>ij</sub>: Desempeño de la relación del proceso i con la entidad externa j

Para j=1, 2, 3,...m; siendo m el número de Entidades Externas

Para i=1, 2, 3,...n; siendo n el número de Procesos de la Empresa

Las relaciones que ponen en peligro el cumplimiento de la misión de la empresa, dado por su alta importancia y bajo desempeño, se denominan relaciones críticas (RC) y cuando posee una alta importancia se denomina relaciones importantes (RI).

Según Alfonso Robaina (2007) en su tesis de doctorado [10], las relaciones se valoran por la importancia y desempeño, teniendo en cuenta su naturaleza:

- Proveedor externo vs. Procesos: Cumplimiento de requisitos de los procesos de la empresa para asegurar la satisfacción de los clientes externos.
- Cliente externo vs. Proceso: cumplimiento de acuerdos de servicio a partir del aseguramiento del proceso.
- Entidades administrativas, políticas, jurídicas y sociales vs. Procesos: Cumplimientos de directrices, normativas, regulaciones y otros.

#### Cálculo del NISDE externo

Una vez identificadas las relaciones críticas y las relaciones importantes, se calcula el NISDE externo. Para el cálculo se usará la Expresión 2, tomando como condición de críticas ( $I \geq 3$  y  $D \leq 3$ ) y como relaciones importantes ( $I \geq 3$ ).

$$\text{NISDE} = 1 - \frac{\text{RC}}{\text{RI}} \quad (2)$$

- Construcción de la Matriz de relaciones interna. Esta actividad se realiza una vez calculado el NISDE externo. Se construirá la matriz de relaciones internas (Tabla 3), teniendo en cuenta los procesos de la empresa.

TABLA 1 Matriz de relaciones internas				
	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	P <sub>3</sub>	P <sub>z</sub>
P <sub>1</sub>				
P <sub>2</sub>				
P <sub>3</sub>				
P <sub>n</sub>				

Donde:

P<sub>i</sub>: Procesos i de la empresa; para i=1, 2, 3,...n; siendo n el número de procesos de la empresa.

P<sub>x</sub>: Procesos clave x de la empresa; para x=1, 2, 3,...z; siendo z el número de procesos claves de la empresa.

En cada celda se valora su importancia y desempeño, asociándole un índice R<sub>ix</sub>.

$$R_{ij} = I_{ij} * D_{ij} \quad (3)$$

Donde:

R<sub>ix</sub>: Índice de importancia y desempeño de la relación del proceso i con el proceso x.

I<sub>ix</sub>: Importancia de la relación del proceso i con el proceso x.

D<sub>ix</sub>: Desempeño de la relación del proceso i con el proceso x.

Para i=1, 2, 3,...n; siendo n el número de procesos de la empresa.

Para x=1, 2, 3,...z; siendo z el número de procesos clave de la empresa.

Valoración de las relaciones entre los procesos internos.

Teniendo en cuenta los criterios de importancia y desempeño, utilizados para las relaciones externas, se consideran de igual forma para el de las relaciones internas. Se incluye las relaciones críticas e importantes.

En este caso, el análisis es entre procesos [10]:

- Procesos claves vs. Procesos claves: Cumplimiento de actividades de un proceso clave en entrega a otro proceso clave.
- Procesos claves vs. Procesos funcionales: Aseguramiento de los procesos claves.

Cálculo del NISDE interno.

Con la información obtenida se realiza el cálculo del NISDE interno. Para el cálculo se usará la Expresión 2.

#### **Fase V. Recomendar y evaluar cambios**

La realización de esta fase no es más que recomendar y proponer medidas para la mejora del desempeño del servicio, así como prever su alcance.

#### **Actividades de la fase:**

- Propuestas de acciones de cambio. En esta actividad, luego de tener la información necesaria de las fases anteriores, se propondrán acciones de cambios con el objetivo de mejorar la organización.
- Analizar soluciones. A partir de los resultados de las fases anteriores y sus relaciones con las diferentes fases del procedimiento, se proponen líneas de acción para cerrar las brechas identificadas en la empresa. Esto permite al equipo que trabaje en función de introducir las mejoras, dar un seguimiento y control al desarrollo de estas mejoras en función de los resultados organizativos y de desempeño de la empresa.

#### **Fase VI. Desarrollar mapa de lo que “debe ser”**

En esta fase se realizará el mapeo de los procesos y las relaciones que presentaron oportunidades de mejoras en etapas anteriores. A partir de las desconexiones señaladas se elaborará el mapa de proceso interfuncional que permita eliminar dichas desconexiones y se representarán las propuestas de mejoras a las desconexiones específicamente las referidas en los flujos.

#### **Actividades de la fase:**

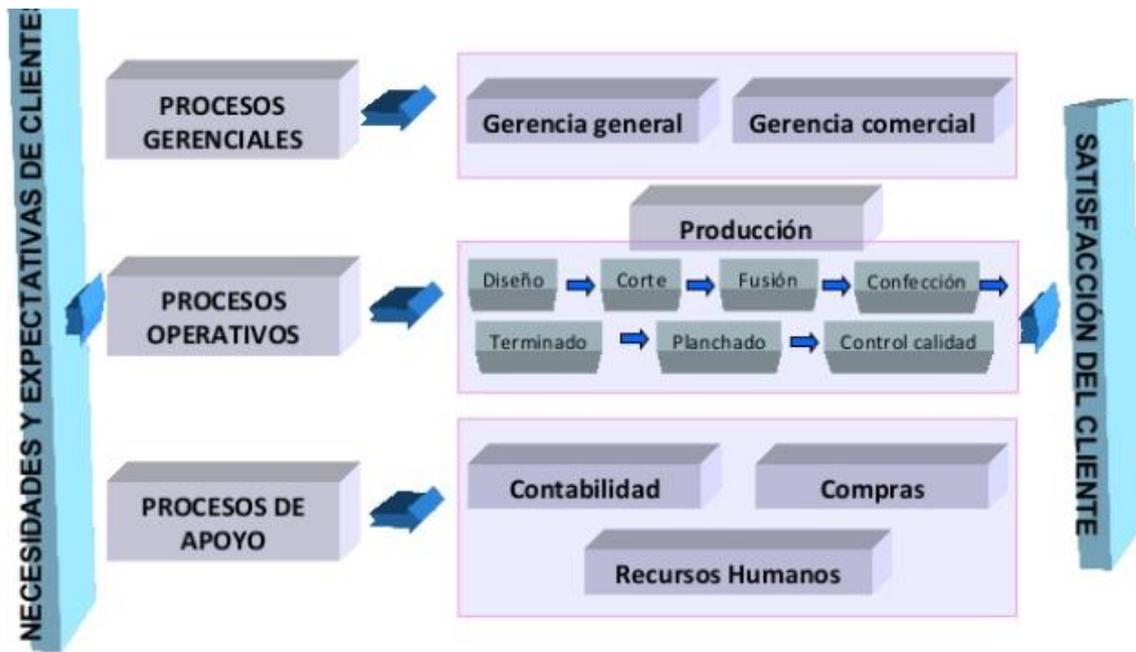
- Implementar cambios para eliminar las desconexiones. En esta actividad, de ser necesario, se confeccionará un nuevo mapa donde se proyectará el funcionamiento del servicio luego de aplicar las soluciones propuestas. Esto será importante para comprender los cambios propuestos para el servicio, lo cual permite visualizar su funcionamiento y compararlo con lo que se hacía en la organización.

### **3. Resultados y discusión**

A continuación, se realiza una síntesis de los resultados obtenidos en la aplicación del procedimiento general de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos en la empresa de rubro textil, encargada de la producción y comercialización de prendas de vestir; además de brindar servicios de:

#### **Fase I. Identificar un asunto crítico del negocio**

El objetivo de esta fase es conocer las causas que influyen en el bajo desempeño de la Empresa, así como identificar las actividades inherentes del proceso de negocio, confeccionar el modelo general de organización y el mapa interfuncional actual. Esto permite identificar las desconexiones de los procesos que afectan a los clientes, que son la solicitud de servicio con planificación y especificación de los requisitos. En la Figura 3 se muestra el mapa de procesos de la empresa textil.

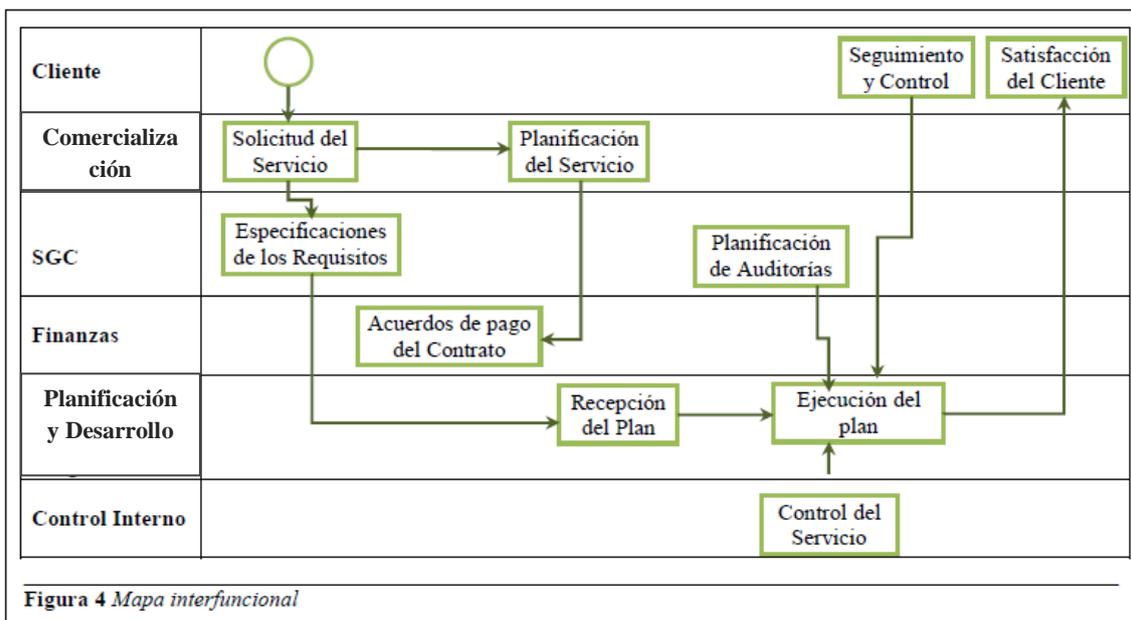


**Fase II. Conformar un equipo para perfeccionar el proceso, así como su entrenamiento.**

Se conformó y entrenó un equipo de mejora, teniendo en cuenta el consejo de dirección de la Empresa.

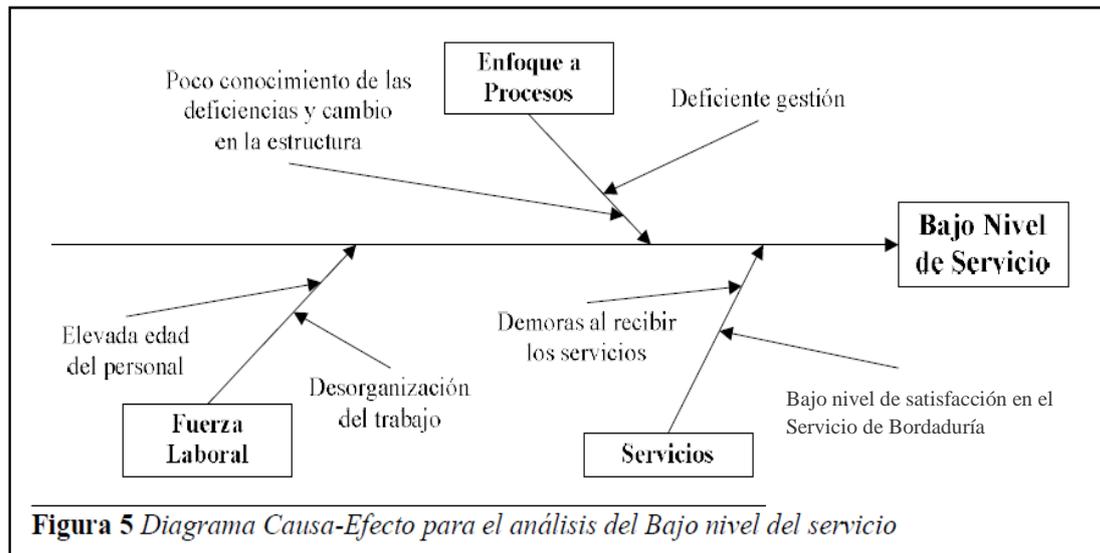
**Fase III. Desarrollar mapa de lo que “es”**

La información de las fases anteriores se usará en esta fase con el objetivo de confeccionar las fichas de los procesos e identificar las relaciones con deficiencias. A partir de las descripciones de los procesos de la Empresa, se confeccionaron las fichas de cada proceso, en las cuales se expresan las entradas y salidas en cada uno de ellos. En la Figura 4 se muestran las relaciones de solicitud de servicio con planificación y especificación de los requisitos, así como la ejecución del servicio con deficiencias.



#### Fase IV. Encontrar y analizar desconexiones

En el desarrollo de esta fase se realizó un resumen del análisis de las principales inconformidades detectadas en el servicio, analizando el mapa interfuncional que contiene las actividades que se realizan en los procesos, mostrando oportunidades de mejora. En las actividades también se valora la posibilidad de la utilización de la mercadotecnia en la Empresa y la creación de una nueva Unidad Económica de Base (UEB); así como la utilización de una dirección económica.



En esta fase se tienen en cuenta todas las oportunidades de mejora planteadas en las fases anteriores. Se confeccionó el diagrama Causa-Efecto que se exponen en la Figura 5, el cual constituye la evidencia de punto de partida para las posibles soluciones.

#### Fase V. Recomendar y evaluar cambios

En la realización de la fase se recomendaron medidas para la mejora del desempeño del servicio utilizando la mercadotecnia en la empresa y la creación de una nueva UEB, así como la utilización de una dirección económica. La Empresa textil es una líder en el país, con características de ser ampliamente competitivos, conocedor de los servicios y productos que comercializa. De ahí que la utilización de la mercadotecnia involucra a la empresa en el proceso de búsqueda permanente de posibles cambios en las demandas de los consumidores. Entre ellos: utilizar plenamente los servicios que hay en el mercado, desde el inicio de una búsqueda de un material hasta la colocación de los productos; personal calificado, con experiencia y especializado; la conciencia de la actividad que realiza la empresa y de la importancia que representa para el país y el sector textil; y por último, la capacidad de brindar todos los servicios. Por el aumento de funciones y la ampliación de capacidades productivas en función de la atención de la demanda, tanto nacional como internacional.

#### Fase VI. Desarrollar mapa de lo que “debe ser”

A partir de las desconexiones señaladas se elaboró el mapa de proceso interfuncional que permita eliminar dichas desconexiones, representando las actividades del proceso a partir del estudio de necesidades, lo que contribuye a un mayor desempeño de las actividades de la Empresa a partir de un aumento del nivel de satisfacción del servicio brindado.

#### 4. Conclusiones

- Se obtiene un procedimiento de rediseño organizacional para la mejora del enfoque a procesos, aplicado en la Empresa textil.
- El procedimiento consta de seis fases que permitirán el desempeño óptimo de la empresa caso de estudio. Éstas son: identificar un asunto crítico de negocio, conformar un equipo para perfeccionar el proceso, así como su entrenamiento; desarrollar mapa de lo que “es”, encontrar y analizar desconexiones, recomendar y evaluar cambios, y desarrollar mapa de lo que “debe ser”.
- En la Empresa se propuso como solución la creación de una nueva UEB, así como la utilización de la mercadotecnia y una dirección económica, lo cual permitirá el aumento de la satisfacción del cliente.

#### 5. Recomendaciones

- Perfeccionar y dar seguimiento a la investigación realizada para lograr la mejora del enfoque a procesos en la Empresa.
- Llevar a la práctica las soluciones propuestas a las desconexiones encontradas.
- Valorar la capacitación para el relevo del personal de la Empresa.

#### 6. Literatura citada

- [1] **Rummler, G. A.; Brache, A. P.**, Improving Performance. How to Manage the White Space on the Organization Chart, San Francisco, California, EE.UU., Jossey Bass, 1995, ISBN 0-7879-0090.
- [2] **Acevedo Suárez, J. A.** et al., Organización de la producción y los servicios, La Habana, ISPJAE, 2002, ISBN 959-261- 016-9.
- [3] **VIALOG Group Communications**, Introduction to process redesign, 2nd. ed. USA, VIALOG, 2004.
- [4] **Hernández Lugo, A.; García Gómez, J. J.**, «Experiencias de la introducción del enfoque por proceso en la industria textil», en Memorias del Simposio Internacional Turismo y Desarrollo (TURDES' 2001) Varadero, Matanzas. Cuba, 2001, ISBN 959-16-0131-X.
- [5] **Román Valdés, M. E.**, «Ámbito Empresarial: la Gestión por Procesos. Su implementación e importancia en la práctica empresarial» Revista Informativa del Centro CIMEX de Capacitación, 2006, vol. IX, no. 3, p. 28-31, ISSN 1818-5053.
- [6] **Beltrán Sans, J.**, Guía para una Gestión Basada en procesos, Andalucía, España, Instituto Andaluz de Tecnología, 2002, ISBN 84-923464-7-7, p. 9-45.
- [7] **Davila, Carlos L.** Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico. Pag. 5 – 12, 2012.
- [8] **Gómez Acosta, M. I.; Acevedo Suárez, J. A. et al.** . 2T. Logicuba , Cuba, 2007.
- [9] **Gómez Acosta, M. I.; Acevedo Suárez, J. A. et al.** La Logística Moderna en la Empresa, vol. I y II, La Habana, Editora Logicuba, ISBN 978-959-7191-17-9 (vol. 1), ISBN 978-959-7191-18-6 (vol. 2). 2007.
- [10] **Alfonso Robaina, D.**, «Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa», [tesis de doctorado], La Habana, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), 2007.