

Estrategias basadas en gestión por procesos

Strategies based on process management

◀ Héctor Castejón

hectorcastejon@gmail.com

ORCID: 0000-0002-7206-2943

Dpto. de ventas en empresa privada - Venezuela

Artículo recibido en julio 2019 / Arbitrado en agosto 2019 / Publicado en enero 2020



RESUMEN

El estudio presentado tiene como objetivo general proponer estrategias basadas en la gestión por procesos que permita contribuir con el incremento de la eficiencia en el departamento de Contabilidad de la empresa Inmobiliaria El Águila, C. A., en la que se observa deficiencias en la claridad respecto a la secuencia ordenada de los procesos contables; insatisfacción de los clientes y trabajadores, así como una mala imagen respecto a la gestión contable de la empresa. Metodológicamente, fue concebida como una investigación descriptiva de diseño de campo y con modalidad de proyecto factible. Los resultados obtenidos permitieron concluir que se manifiestan debilidades en la gestión de los procesos contables en la actualidad, que tiene consecuencias sobre la planificación y la actuación del personal, por lo cual se propuso adaptar una metodología de trabajo basada en la gestión por procesos que contribuya a facilitar y organizar conocimientos que permitan la optimización de la gestión contable de la empresa.

Palabras clave: Gestión contable, gestión por procesos, contabilidad estratégica, mejoramiento continuo

ABSTRACT

The study presented has the general objective of proposing strategies based on process management that will contribute to increasing efficiency in the Accounting department of Inmobiliaria El Águila, CA, where deficiencies in clarity regarding the ordered sequence of accounting processes; dissatisfaction of clients and workers, as well as a bad image regarding the accounting management of the company. Methodologically, it was conceived as a descriptive research of field design and with a feasible project modality. The results obtained allowed us to conclude that weaknesses are manifested in the management of accounting processes at present, which has consequences on the planning and performance of staff, for which reason it was proposed to adapt a work methodology based on process management that contributes to facilitate and organize knowledge that allows the optimization of the company's accounting management.

Keywords: Accounting management, process management, strategic accounting, continuous improvement

INTRODUCCIÓN

La dinámica actual, que caracterizan los ámbitos económicos y sociales en la actualidad, obligan a las organizaciones a enfrentar cambios en forma estratégica, lo que conlleva a adoptar medidas oportunas para mantener el equilibrio entre los diversos factores que la componen, y asegurar de esta forma su permanencia en el mercado. Debido a ello, se han desarrollado diversas técnicas gerenciales y diversas áreas de conocimiento que permitan a las empresas mantener y controlar al día toda la información y la eficiencia de las operaciones que requieren realizar para conocer suficientemente cómo ha sido el desempeño de su gestión en cada período y en toda la organización.

De igual manera y según estudios dirigidos hacia la innovación y la productividad, se ha determinado que en el sector empresarial e industrial existe en la actualidad la clara necesidad de gestionar, suministrar y generar información detallada referente a los procesos y tecnologías aplicadas especialmente al ciclo contable y los procesos colaterales necesarios para su funcionamiento, para contribuir de esta forma al mejoramiento de la gestión y a la toma de decisiones basadas en procesos eficientes e información confiable.

En las organizaciones de hoy, el talento humano dinamiza al sistema laboral mediante la participación activa en las decisiones estratégicas necesarias para el logro de objetivos comunes y metas propuestas. Debido a esto, el ser humano, como factor determinante dentro de la gestión empresarial, constituye el factor principal de cambio e innovación. Con este propósito, es de vital importancia pensar en la definición, planeación e interpretación de una estructura organizacional y gestión de los procesos en función de comprender, interpretar, aprender y transformar al nivel de las complejidades de las actividades dentro de las empresas, orientadas a

la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes externos.

En este marco de ideas, es aconsejable considerar las ventajas que ofrece la gestión por procesos, para sentar las pautas de las prioridades organizacionales, como sistema interrelacionado, abierto y flexible. Así como también, buscar una concepción integradora y generadora de valor para el cliente, tanto externo como interno. En este sentido, Benavides (2003:2) explica que “la gestión por procesos es un esquema que permite organizar los esfuerzos y la utilización de los recursos para lograr la satisfacción balanceada de todos los entes vinculados a cada uno de los procesos que definen al sistema organizacional”. Al respecto, Zaráitegui (2009:4) comenta que la importancia de los procesos fue apareciendo de forma progresiva en los modelos de gestión empresarial, indicando que “no irrumpieron con fuerza como la solución, sino que se les fue considerando poco a poco como unos medios muy útiles para transformar la empresa y para adecuarse al mercado”.

Este esquema de gestión, requiere que las partes que lo componen se caractericen por crear relaciones coordinadas, para lograr niveles de eficacia y eficiencia en el sistema, que cumplan con los tres elementos básicos de una gestión de calidad: alcanzar los requerimientos de los clientes finales, cumplir con los tiempos establecidos y realizar estas tareas con los costos presupuestados. Básicamente, la metodología para la aplicación de gestión por procesos incluye los siguientes pasos: identificar clientes y sus necesidades, definir servicios y/o productos; desarrollar un mapa de procesos, describir los procesos, diagramar los procesos descritos, para finalmente realizar el análisis de datos y mejora del proceso. Haciendo una aproximación conceptual del tema estudiado, un proceso, según Catacora (2009) se define como:

Un conjunto de actividades lógicamente relacionadas con el objetivo de transformar insumos en productos con un valor de funcionamiento mayor, respondiendo a las necesidades de los clientes y haciendo un uso adecuado de los recursos que se disponen para tal fin. (p. 13)

De esta forma, los procesos se identifican y diseñan evaluando, en primer lugar, el tipo de mercado al cual están dirigidos todos los productos o servicios que son llevados a cabo en la organización y entregados al cliente. Por ello, una de las premisas de este modelo de gestión para la identificación y posterior diseño de los procesos de la organización, es la definición del segmento del mercado (clientes) con la finalidad de conocer cuáles son los beneficios que demandan y los precios que están dispuestos a asumir por tales beneficios.

Así pues, que el enfoque basado en la gestión por procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos, a partir de los contenidos de la ISO 9000:2000, citadas por Colin (2012). De esta forma, la Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general). Al respecto, Salazar (2009) explica que:

Cuando una organización se plantea la mejora global de sus resultados, la primera acción que debe llevar a cabo es identificar cuál es su posición dentro de su sector de mercado y dentro de la sociedad para después plantearse los objetivos y metas que espera alcanzar (p. 4)

Es por ello, que para lograr estos objetivos y metas, la dirección debe desarrollar la misión, la visión y los valores de la organización. La misión, según Mintzberg (2011:12) es “una declaración en la que se describe el propósito o razón de ser de la organización”; la visión es “lo que la organización pretende alcanzar a largo plazo y los valores son la base sobre la que se asienta la cultura de la organización”. En vista de ello, Los valores y principios constituyen el soporte para la visión y la misión y son la clave de una dirección eficaz. Es necesario que las partes interesadas definan una serie de valores y se aseguren de que se cumplan. Si uno de los valores esenciales de una organización es la calidad, esta organización no podrá permitirse ofrecer, a sabiendas, un servicio de dudosa calidad para alcanzar una meta a corto plazo.

Del mismo modo, Benavides (2003:5) explica que “La complejidad y dinámica que caracterizó el entorno, especialmente en las últimas décadas del siglo pasado, ha continuado en los comienzos de este, incluso con mayor intensidad, por la presencia de la crisis global”. Debido a ello, se han agudizado las contradicciones existentes y por consiguiente elevado los retos, a los cuales tienen que enfrentarse las organizaciones contemporáneas. Todo lo cual ha puesto de manifiesto con mayor énfasis la necesidad de hacer e incorporar transformaciones inmediatas en la forma de dirigir y gestionar las mismas. En este sentido, Zariategui (2009) comenta:

Los procesos, al requerir un conjunto de entradas materiales e inmateriales y componerse de actividades que van transformando estas entradas, cruzan los límites funcionales repetidamente. Por cruzar los límites funcionales, fuerzan a la cooperación y van creando una cultura de empresa distinta, más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados. Y debido a que los procesos son altamente repetitivos, su mejora, que exige una reflexión y planificación previas, así como la dedicación de recursos, a veces considerables, proporciona un gran retorno sobre esas inversiones. (p. 4)

Por todo ello, la gestión por procesos para el área de Contabilidad de una organización requiere la definición clara de la organización en términos de responsabilidades y relaciones, que permita brindar un servicio a la organización en la parte contable, de flujo de efectivo, pagos, cobranza y análisis financiero, con el objeto de proporcionar en forma permanente y oportuna, información que refleje la realidad económica de la empresa y de sus proyectos orientados al crecimiento. En este sentido, el área de Contabilidad es una de las principales proveedoras para la dirección en la toma de decisiones. Por ello es importante que la información generada sea lo más confiable posible y sea presentada en el momento necesario.

Así mismo, la contabilidad es un sistema adaptado para clasificar los hechos económicos que ocurren en un negocio. De tal manera que, se convierte en el eje central para llevar a cabo diversos procedimientos que conducirán a la obtención del máximo rendimiento económico que implica el constituir una empresa determinada. Por su parte, los procedimientos contables son una sucesión cronológica y

secuencial de operaciones interrelacionadas, asociadas con la contabilidad.

Al respecto, Catacora (2009:63) explica que “un sistema de información contable sigue un modelo básico y un sistema de información bien diseñado, ofreciendo así control, compatibilidad, flexibilidad y una relación aceptable entre costo y beneficio”. La contabilidad de cualquier empresa, independientemente del sistema operativo que utilice, se deben ejecutar tres pasos básicos: los datos se deben registrar, clasificar y resumir, sin embargo, el proceso contable involucra la comunicación a quienes estén interesados y la interpretación de la información contable para ayudar en la toma de decisiones comerciales.

Registro de la actividad financiera: Se debe llevar un registro sistemático de la actividad comercial diaria en términos económicos. En una empresa se llevan a cabo todo tipo de transacciones que se pueden expresar en términos monetarios y que se deben registrar en los libros de contabilidad. Una transacción se refiere a una acción terminada más que a una posible acción a futuro.

Clasificación de la información: Un registro completo de todas las actividades comerciales implica comúnmente un gran volumen de datos, demasiado grande y diverso para que pueda ser útil para las personas encargadas de tomar decisiones. Por tanto, la información debe clasificarse en grupos o categorías. Se deben agrupar aquellas transacciones a través de las cuales se recibe o paga dinero.

Resumen de la información: Para que la información contable utilizada por quienes toman decisiones, esta debe ser resumida. Los empleados responsables de comprar mercancías necesitan la información de las ventas resumidas por producto. Al respecto, Catacora (2009) explica la importancia de los sistemas contables:

La información contable debe servir fundamentalmente para conocer y demostrar los recursos controlados por un ente económico, las obligaciones que tenga de transferir recursos a otros entes, los cambios que hubieren experimentado tales recursos y el resultado obtenido en el periodo; predecir flujos de efectivo, apoyar a los administradores en la planeación, organización y dirección de los negocios y tomar decisiones en materia de inversiones y crédito. (p. 69)

Igualmente, con el apoyo de los procedimientos contables se puede evaluar la gestión de los administradores del ente económico; ejercer control sobre las operaciones del ente económico; fundamentar la determinación de cargas tributarias, precios y tarifas; ayudar a la conformación de la información estadística nacional, y contribuir a la evaluación del beneficio o impacto social que la actividad económica representa para la comunidad.

En la actualidad, uno de los mayores problemas que presentan las organizaciones es la falta de instrumentos que le permitan evaluar de manera permanente las posibles desviaciones que se presentan dentro de su núcleo de operaciones, por ello es indispensable forjar un conjunto de herramientas que le ayuden a mejorar su labor frente al conjunto de la empresa. Para enfrentar estas carencias gerenciales, surge el control de gestión. Al respecto, Gómez (2010) indica lo siguiente:

Las organizaciones económicas como entidades diseñadas por las personas para alcanzar fines individuales y colectivos, tienen en estos momentos un gran reto frente a los sistemas de control que aplican en las actividades de su diario funcionamiento, por ello se torna viable establecer algunos

puntos de soporte para establecer las herramientas necesarias para tener un buen sistema de inspección y verificación, que en el corto plazo dará las luces para evaluar si los procedimientos que se están implementando son los adecuados y los que nos proporcionan el mayor beneficio. (p. 1)

Por lo anteriormente expuesto, este estudio tiene el objetivo principal de proponer estrategias basadas en la gestión por procesos que permita contribuir con el incremento de la eficiencia en el departamento de Contabilidad de la empresa Inmobiliaria El Águila, C. A., ubicada en Valencia, Estado Carabobo, en la que predomina la tradicional estructura por funciones, con énfasis en lograr mejores resultados en determinadas áreas. También se percibe cierta resistencia a la introducción de cambios o transformaciones que mejoran los procesos; del mismo modo, está presente la dirección centralizada respecto a la participativa; existen limitaciones en el enfoque de cliente interno.

MATERIALES Y METODOS

El presente estudio se inscribe dentro del paradigma de la investigación cuantitativa, con un nivel descriptivo, basados en el hecho de que las variables, y los indicadores derivados son medidos a través de datos obtenidos por medio del instrumento de recolección de información seleccionado para la investigación para obtener inferencias basadas en las tendencias numéricas obtenidas, que permitan diseñar estrategias basadas en la gestión por procesos que contribuya a la optimización de las actividades del departamento de Contabilidad de la organización Inmobiliaria El Águila, C. A., ubicada en Valencia, estado Carabobo.

Se considera, además que el estudio es un proyecto factible porque a través de su desarrollo

se elaboró una propuesta para solucionar un problema, mediante el diseño de estrategias basadas en la gestión por procesos, que incrementen la eficiencia en la gestión de contabilidad en la empresa sujeto de estudio.

RESULTADOS Y DISCUSION

Se procedió a diagnosticar la situación actual del departamento de Contabilidad de la organización en cuanto a la eficiencia de sus procesos y sus resultados; es decir, la forma como se desarrolla y facilita que se alcance la misión y la visión, los valores necesarios para el éxito a largo plazo, mediante acciones y comportamientos adecuados, y se asegura la gestión de la organización. Al respecto se obtienen los siguientes resultados una vez determinados los hallazgos de la guía de observación:

En primer lugar, no se han definido objetivos a alcanzar por el personal del área contable en el corto y mediano plazo. En consecuencia, el personal no ha sido informado de los objetivos trazados para el departamento, lo que repercute sobre la eficiencia y los resultados globales del equipo responsable de la gestión contable, al no contar con metas comunes que permitan evaluar el nivel de desempeño del área.

En segundo lugar, no se han llevado a cabo auditorías operacionales a la gestión contable, para verificar el cumplimiento de los procesos diseñados por la dirección para el área. En relación con esto, también se detectó que no se aplican herramientas de mejoramiento continuo para mejorar los procesos en el área y reducir la variabilidad, lo que incide sobre la calidad del trabajo y la capacidad del área contable de cumplir con las cambiantes exigencias de la organización y los retos que presenta la complejidad del entorno.

Por otra parte, los encargados de la empresa y los empleados no han recibido la oportunidad de participar en la creación de la visión y los valores

de la empresa. Estos fueron creados por la junta directiva sin la participación ni los puntos de vista del personal. Finalmente, no se lleva a cabo la medición de los resultados obtenidos en relación con los objetivos trazados, ni se elaboran indicadores de gestión para medir el desempeño del personal del área administrativa. En consecuencia, no hay evidencia formal de la discusión de los resultados obtenidos entre los miembros del equipo.

Asimismo, los resultados respecto a este punto indican que existe entre los responsables de la gestión contable una comunicación adecuada que permita alcanzar con efectividad las metas y objetivos propuestos, a partir de la planificación de las actividades y la definición de los indicadores de gestión más apropiados.

En cuanto a la aplicación del cuestionario en el personal, los resultados infieren que en la actualidad no se le dado mayor importancia a la mejora continua dentro de la gestión contable de la organización, ya que al identificar aquellas incidencias que puedan producir una pérdida de fiabilidad en la información contribuye a satisfacer la rendición de cuentas, prestando especial atención a los requerimientos legales que puedan afectar el régimen económico-financiero de la empresa.

Por otro lado, hay un bajo nivel de aprobación por parte del personal respecto a la planificación del trabajo y el cumplimiento de los procesos, lo que denota la necesidad de mejorar este aspecto en la organización y definir objetivos para el cumplimiento del personal, e indica la posibilidad de desarrollar acciones de información, sensibilización y participación en la definición y comprensión de los objetivos de desarrollo.

En este sentido, los datos obtenidos indican que el personal consultado tiene la percepción de que la empresa carece de estrategias de mejoramiento continuo

orientadas a la optimización de la gestión contable. Estos resultados traen consecuencias negativas para la organización, ya que al no aplicar la mejora continua se limita la capacidad de innovar, de anticiparse a los requerimientos del mercado y la posibilidad de mejorar los resultados.

Por tal razón, se hace necesario un proceso de aprendizaje y capacitación para la innovación, que toma como base el conocimiento interno y externo, lo cual genera ventajas competitivas, al trasladar e integrar conocimientos, en el capital humano y la base cognitiva de la organización en un proceso de retroalimentación, lo cual genera la supervivencia y el rediseño organizacional.

CONCLUSIONES

En líneas generales se manifiestan debilidades en la gestión de los procesos contables en la actualidad, que tiene consecuencias sobre la planificación de los procesos y la actuación del personal, ya que mediante las herramientas gerenciales adecuadas se logra poner énfasis en el cumplimiento de presupuestos, logro de utilidades y otros aspectos financieros y operativos.

Finalmente, se logró diseñar estrategias basadas en la gestión por procesos que contribuya a la optimización de las actividades del departamento de Contabilidad de la organización Inmobiliaria El Águila, C. A., ubicada en Valencia, estado Carabobo. La metodología de gestión contable propuesta al departamento contable de la empresa Inmobiliaria El Águila, C. A., está estructurada en cuatro elementos relacionados con la administración y la contabilidad, considerando a la vez las necesidades sociales, económicas y culturales de la organización. Entre estos elementos se citan: visión de la realidad, comunicación para toma de decisiones, planteamiento de estrategias por grupo de trabajo y ejecución de las estrategias.

Es relevante destacar que la implementación de una metodología estratégica para los procesos de la gestión contable se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones y se vincula estrechamente con el aprovechamiento del sistema de información gerencial que dispone la organización en el sentido de que mediante dicho recurso, se puede agilizar y estandarizar los procesos administrativos y se puede obtener información confiable para la toma de decisiones.

Una vez elaborado el estudio referente a las estrategias basadas en la gestión por procesos que permita contribuir con el incremento de la eficiencia en el departamento de Contabilidad de la empresa Inmobiliaria El Águila, C. A., se hacen las siguientes recomendaciones:

Primeramente, aplicar el plan propuesto que repercute en toda la organización ya que los usuarios directos de la propuesta son los que laboran en el área objeto de estudio, pero los individuos involucrados como parte integral de la organización, tales como recursos humanos, administración y operaciones. También se hace necesario generalizar el plan de gestión por procesos propuesto para completar su aplicación en toda la organización. Se recomienda que se extienda a otras áreas de la empresa en estudio.

En segundo lugar, evaluar posibilidad de incluir la gestión por procesos con sus nuevos conceptos como un subsistema a ser analizado por la empresa, con vistas a facilitar de forma proactiva los cambios que en este aspecto ya están ocurriendo no solo en el sector inmobiliario, sino también en otros sectores de la economía nacional.

En tercer lugar, para la generalización se sugiere el desarrollo de las acciones siguientes: Sensibilizar a todos los equipos de dirección de la organización que tiene implicaciones en el cambio y adiestrar al personal a través de la actividad capacitación – investigación, en las

formas más avanzadas para lograr soluciones concretas a los problemas que se plantean.

Para finalizar, es imperante para la empresa realizar un seguimiento y medición de su desempeño operativo y funcional a partir de las acciones propuestas, para así crear una fundamentación de su toma de decisión y de las estrategias derivadas de ésta; es decir, realizar un control de gestión y establecer indicadores para medir sus resultados.

REFERENCIAS

- Aguilera, Jesús (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Editorial McGraw Hill. Colombia
- Arteaga, Henry y Noguera, Miguel (2013). *Estrategias para Mejorar la Gestión de los Procesos Administrativos y Contables de la Empresa Inversiones y Transporte Hermoral, C.A.* Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula
- Benavides, Antonio (2003). ¿Es posible satisfacer expectativas, reducir ineficiencias y mejorar la calidad a través de un rediseño de proceso? *Revista Calidad Asistencial*, 2004 volumen 255. Toledo, España
- Bohnenberger, Miguel (2005). *Control interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y gerencia en busca del compromiso organizacional*. Tesis Doctoral. Palma de Mallorca: Universidad de las Islas Baleares. [Documento en Línea]. Consulta: Agosto 2016. Disponible en <http://www.tdx.cat/handle/10803/9421>
- Cano, Milagros y Olivera, Daniel (2009). *Algunos modelos de planeación estratégica*. Publicaciones de Ciencias Administrativas del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana, México
- Catacora, Fernando. (2009). *Sistemas y Procedimientos Contables*. Editorial McGraw-Hill, Caracas, Venezuela
- Colin, Leticia (2012). *Las normas ISO 9000:2000 de Sistemas de Gestión de la Calidad*. Documento en línea. Consulta: Octubre 2016.
- Recuperado de: <http://www.ineel.mx/bolISO02/tecni2.pdf>
- Chase, Richard, Jacobs, Robert y Aquilano, Nicholas (2009). *Administración de Operaciones: Producción y Cadena de Suministros*. Duodécima edición. McGraw Hill Editores, Ciudad de México
- Cuicas, A. Figueroa, M. y Lucas, L. (2011). *Propuesta de Gestión por Procesos para Mejorar la Eficiencia del Departamento de Compras de la Empresa BOC Gases de Venezuela, Ubicada en la Zona Industrial San Vicente, Estado Aragua*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo, Núcleo La Morita
- Gastelo, Manuel, Montano, María y Torres, Mayerlin. (2012). *Plan Estratégico a fin de Optimizar los Procesos Administrativos del Departamento de Compras de la División Corporación Valencia Empresa Danaven, C.A.* Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula
- Gómez, Enrique (2010). *Teoría y Diseño Organizacional*. Editorial Thompson, Ciudad de México
- Hernández, Carlos (2013). *La Comunicación en la organización*. Editorial Trillas. Ciudad de México
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (2004). *Administración: una perspectiva global*. 12ª edición. México: McGraw-Hill
- Mendoza, J., Hernández, M. y Taberero, C. (2011). Retos y oportunidades de la investigación en marketing interno. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XVII, núm. 1, enero-marzo, 2011, pp. 110-125. Maracaibo: Universidad del Zulia
- Mintzberg, Henry (2011). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. McGraw-Hill de Management, Ciudad de México
- Miranda, Roberto (2014) *Sistema General de Gestión del Conocimiento Estratégico*. *Revista Espacios*, Vol. 29 (2), Caracas
- Molina, Martín (2015). *Objetivos Organizacionales*. Documento en línea. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/objetivos-organizacionales/>. Consulta: Agosto 19, 2016

- Molina, Rox (2013). Importancia de la información financiera para las empresas. Documento en línea. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-informacion-financiera-para-las-empresas/>. Consulta: Agosto 19, 2016.
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1999). La organización creadora de conocimientos. Editorial Oxford, Ciudad de México
- Rafiq, M. y Ahmed, P. (2010). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*. Vol 14, núm. 6, Pp 449-462
- Rodríguez, Guillermo (2009) Comunicación Interpersonal y Comunicación Organizacional. Revista del Centro de Información. Conindustria- Programa Coninpyme. Caracas
- Salazar, Antonio (2009). La Gestión por Procesos. Ediciones del Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria de Toledo, España
- Senge, Peter (2006). La Quinta Disciplina. El Arte y la Práctica de las Organizaciones que Aprenden. Ediciones Granica S.A. Madrid, España
- Serna Gómez, Humberto (2003). Gerencia Estratégica. Bogotá: Global Ediciones
- Tamayo y Tamayo, Mario (2012). El proceso de investigación científica. Editorial Limusa, Ciudad de México
- Zaratiegui, José (2009). La Gestión por Procesos: Su Papel e Importancia en la Empresa. Revista Economía Industrial, Nro. 330, volumen VI. Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España, Madrid