

**Diseño de un manual de puestos para el  
Comité Ejecutivo SUTSET sección 16**

**Design of a manual of positions for the  
Executive Committee SUTSET section 16**

**Edith del Carmen Zetina-Bautista**

TecNM Campus de los Ríos - Ecuador  
nenaedz@gmail.com

**Yhadira Huicab-García**

TecNM Campus de los Ríos - Ecuador  
yhadira.huicab@gmail.com

**Raziel Esau Coop-Abreu**

TecNM Campus de los Ríos - Ecuador  
reca\_dance@hotmail.com

[doi.org/10.33386/593dp.2021.6-1.890](https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6-1.890)

## RESUMEN

El presente trabajo se realizó en la Sección 16 del Sindicato Único de Trabajadores al Servicio del Estado de Tabasco, en donde se diseña un manual de puestos para el Comité Ejecutivo, con la finalidad de estandarizar las funciones a desarrollar por cada puesto y dotarse de personal con el perfil para las funciones que se desarrollan. El objetivo es diseñar un manual de perfil de puestos para generar las condiciones adecuadas en las áreas de competencia, responsabilidades y funciones específicas que apunten una administración eficiente y garanticen el desempeño de los servidores públicos que conforman el Comité Ejecutivo Municipal de Balancán, Tabasco. La investigación es cualitativa, como fuentes primarias son la observación directa y entrevista a través de cuestionarios, el método utilizado es el mecanicista. Así mismo, este proyecto se relaciona directamente con el funcionamiento de las actividades administrativas cotidianas, debido a que albergan fuentes importantes de información; su adecuado funcionamiento avala la mejora administrativa, lo que proporciona que estas podrían mostrar la absoluta regularidad dando una perspectiva administrativa transparente.

**Palabras clave:** análisis ocupacional; estandarización; sindicato

Cómo citar este artículo:

APA:

Zetina-Bautista, E., & Huicab-García, Y., Coop-Abreu, R., (2021). Diseño de un manual de puestos para el Comité Ejecutivo SUTSET sección 16. 593 Digital Publisher CEIT, 6(6-1), 288-297. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6-1.890>

Descargar para Mendeley y Zotero

## ABSTRACT

This work was carried out in Section 16 of the Unique Union of Workers at the Service of the State of Tabasco, where a manual of positions is designed for the Executive Committee, in order to standardize the functions to be developed by each position and to provide staff with the profile for the functions that are developed. The objective is to design a job profile manual to generate the appropriate conditions in the areas of competence, responsibilities and specific functions that aim at an efficient administration and guarantee the performance of the public servants that make up the Municipal Executive Committee of Balancán, Tabasco. The research is qualitative, as primary sources are direct observation and interview through questionnaires, the method used is the mechanistic. Likewise, this project is directly related to the functioning of daily administrative activities, due to the fact that they house important sources of information; its proper functioning supports administrative improvement, which provides that these could show absolute regularity giving a transparent administrative perspective.

**Keywords:** occupational analysis; standardization; union

## Introducción

El presente proyecto, es un instrumento normativo que describe las funciones específicas de cada puesto desarrollándolos a partir de la estructura. Durante los últimos años las entidades públicas o privadas, han comprendido la necesidad que tiene los recursos humanos para conseguir el cumplimiento de las actividades aprobadas por las instituciones y han potenciado su dirección. Esto conlleva que los especialistas de recursos humanos deban tener un conocimiento profundo de los requerimientos básicos de los puestos de su organización y tengan en cada puesto a una persona que conozca y realice sus funciones con mayor eficiencia, con la finalidad de mejorar la productividad organizacional.

Debido, especialmente, a los avances tecnológicos, las organizaciones se encuentran en una situación de cambio constante, y estos cambios provocan diversas modificaciones en los procesos de gestión (Espinoza Navarro, 2019). La situación de cambio constante hace necesario que las instituciones revisen y actualicen cada cierto periodo de tiempo las evaluaciones de perfil de puesto para con ello valorar el desempeño de su personal para poder llevar a cabo un plan de capacitaciones, para realizar las actividades que demanda cada puesto.

En cada organización las funciones de cada puesto o cargo están establecidas en el manual de perfil y descripción de puestos; el cual presenta de manera técnica y normativa las funciones de los puestos; así como otras atribuciones y requisitos como son la responsabilidad.

Los perfiles de puestos constituyen un elemento de suma importancia de distribución y organización de la labor que enlazan procesos técnicos mediante los cuales se direcciona a los recursos humanos y sirven para definir los procedimientos de selección e inducción del nuevo personal, gestionar el desempeño para una posterior contratación o ascenso en la carrera administrativa pública, de acuerdo con la información técnica obtenida.

El manual de puestos es un medio de familiarizarse con la estructura orgánica y con los diferentes niveles jerárquicos que conforman esta empresa. Su consulta permite identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran y evitar la duplicidad de funciones (Domínguez, O. 2021). Surge por la necesidad de establecer un sistema de información para informar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración de funciones, determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores, facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación, aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo (Corelvis, 2011), ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades, construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los procedimientos y método. El proyecto define la problemática y justificación del proyecto, el marco teórico y contextual, metodología que se desarrolla y el análisis de resultados, para presentar los resultados de las entrevistas y el diseño del contenido del manual de puestos que se desarrolla para el puesto.

## Método

### Referentes teóricos

Según Duhalt Krauss (1977), un manual es: Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Para (Terry, 1982), un manual es: Un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.

De acuerdo con Continolo (1984) define al manual como: Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.

Un plan de análisis ocupacional es un conjunto de acciones administrativas encaminadas a reunir, analizar y ordenar toda la información derivada de la actuación de trabajadores y empleados en las labores que desempeñen, para cumplir con las responsabilidades y exigencias propias de la ocupación por la que se detenga un salario. (Chiavenato, A. (1995).

Ventajas el uso del Manual de Puestos. Un manual bien concebido tiene entre otras las siguientes ventajas:

- 1.- Logra mantener un sólido plan de organización.
- 2.- Auxiliar en la inducción del puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal.
- 3.- Ayudar a la coordinación de actividades y a evitar duplicidades.
- 4.- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- 5.- Apoyar el análisis y revisión de los procesos del sistema y emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- 6.- Construir una base para el análisis del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procesos y métodos.
- 7.- Evita conflictos jurisdiccionales.

Desventajas del uso del Manual de Puestos.

1. Constituyen una herramienta, pero no la solución para todos los problemas Administrativos que se puedan presentar.
2. Si no se actualizan permanentemente, pierden vigencia con rapidez.
3. Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos los integrantes.
4. Algunas consideran que son demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.

La información sobre los puestos y los requisitos para llenarlos se obtienen a través de un proceso denominado análisis de puestos, en el cual los analistas de puestos recaban la información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, la evalúan y organizan. Un documento que ayuda al análisis de puestos es el organigrama

con el cual opera la institución. Éste permite conocer de manera gráfica la ubicación de cada puesto, su interrelación y las líneas jerárquicas y de comunicación. Muestra la estructura organizativa de las unidades administrativas de una organización, sus relaciones, la clasificación oficial de sus funciones y la jerarquía que les corresponde.

Según Davis (2008), la información que se obtenga del análisis de puestos determina la mayor parte de las actividades de administración de capital humano, pues varias áreas de la organización dependen de esta información.

Para (Chiavenato, 2007), realizar la descripción de cargos es responsabilidad de línea y función del staff, es decir, la línea responde por las informaciones ofrecidas, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad del staff, representado en primera instancia por el analista de cargos, quien puede ser un especializado del staff, el jefe del departamento en que está localizado el cargo que va a describirse y analizarse, o el propio ocupante del cargo.

Los métodos que más se utilizan en la descripción y el análisis de cargos son:

- Observación directa
- Cuestionario
- Entrevista directa
- Métodos mixtos

Según John M. Ivancevich (2005) los métodos de diseño de puesto se clasifican en cuatro categorías:

Método perceptual motriz: El método perceptual motriz, apunta Ivancevich, tiene su origen en la reingeniería de los factores humanos. Se enfoca principalmente en la integración de los sistemas humanos y de máquinas; así hace hincapié en el diseño del equipo y la correspondencia entre máquinas y operadores.

Método biológico: Al igual que el método perceptual motriz, el método biológico tiene su origen en la reingeniería de los factores humanos. Y de igual forma, se enfoca principalmente en la integración de los sistemas humanos y de máquinas; por lo que hace hincapié en el diseño del equipo y la correspondencia entre máquinas y operadores.

Método mecanicista: Tiene su origen en el modelo de administración científica de Frederick W. Taylor y se enfoca más en la productividad que en la satisfacción. Según John M. Ivancevich la obra de Taylor y los principios de la administración científica despertaron un gran interés en el estudio sistemático de la estructura de los puestos. Se insistió en estructurar los puestos de manera que se dividieran en tareas simples y repetitivas que, una vez aprendidas, se realizaban de manera rápida y eficiente.

Método de motivación: enriquecimiento del puesto procede de la teoría de dos factores de Frederick Herzberg y consiste en cambios básicos en el contenido y nivel de responsabilidades de un puesto con el fin de plantear un reto mayor al trabajador.

### **Planteamiento del problema**

En la actualidad el Comité Ejecutivo Municipal del Sindicato Único de Trabajadores al Servicio del Estado de Tabasco Sección 16 Balancán, no cuenta con un organigrama establecido, solo se sabe el orden de los puestos por un oficio redactado que existe en la organización.

El control interno del personal en la organización durante años se ha venido ejecutando de manera informal, las cuales se realizan con previa disposición de su líder sindical o secretaria seccional; sin contar con un documento que los respalde tanto a los secretarios como al seccional, en la ejecución de cada uno de las tareas que desarrollan en los diferentes puestos, situación que ha traído algunos inconvenientes de tipo administrativo, jerárquico, afectando la sana convivencia entre sus colaboradores, a pesar de que la entidad cuenta con un reducido número de personal dentro de su equipo de trabajo para las diferentes unidades de servicios o carteras (conflictos y trabajo, finanzas, escalafón, prestaciones económicas, seguridad e higiene, prensa y propaganda, entre otras), así lo dan a conocer empleados en diálogos sostenidos y cuya información fue de suma importancia.

De igual manera, las personas que laboran e integran el comité ejecutivo municipal no cuentan con un manual que les indique cuáles son sus funciones, sus responsabilidades, y hasta donde se delegan sus actividades.

Ellos trabajan conjunto con su secretaria seccional, es quien informa o reparte sus deberes, esto implica que cuando ella está ausente los demás integrantes caen en contradicción sin saber que realizar, las actividades se realizan de acuerdo con sus necesidades, pero sin tener algo con que sustentar o que les informe cuál es el perfil que deben cubrir.

La metodología que se sigue es la descripción las actividades y el ambiente del problema, para lograr obtener toda la información fue necesario llevar a cabo encuestas a cada uno de los usuarios y poder evaluar las respuestas dadas para el manual de funciones.

Se determinó que un manual de funciones es la solución adecuada para resolver el problema y observar los factores de tiempo, económicos organizacionales entre otros.

La metodología que se aplicó fue la de observación, entrevista y cuestionario. Una vez planteada la forma de obtener información, se aplica a los empleados de la empresa. El método seleccionado es Mecanicista, donde Frederick Taylor se enfoca más en la productividad con el fin de que se dividan las tareas simples y repetitivas, en donde una vez aprendidas se realizaban de manera rápida y eficiente. Por lo cual, se debe tomar las medidas necesarias para que los empleados aumenten su productividad para beneficio de la empresa así para poder alcanzar las metas establecidas y lograr un producto de calidad y que el cliente quede en total satisfacción.

El Objetivo general es diseñar un manual de perfil de puestos para generar las condiciones adecuadas en las áreas de competencia, responsabilidades y funciones específicas que apunten una administración eficiente y garanticen el desempeño de los servidores públicos que conforman el Comité Ejecutivo Municipal del Sindicato Único de Trabajadores del Estado de Tabasco (SUTSET SECCIÓN 16) de Balancán Tabasco.

Los objetivos específicos son:

- Identificar si el personal del área administrativa de Comité Ejecutivo Municipal del Sindicato Único de Trabajadores del Estado de Tabasco (SUTSET SECCIÓN 16) de Balancán Tabasco tiene documentada la información que



especifique la labor de cada empleado de la misma.

- Realizar un análisis de puestos en el área administrativa de Comité Ejecutivo Municipal del Sindicato Único de Trabajadores del Estado de Tabasco (SUTSET SECCIÓN 16) de Balancán Tabasco para detectar qué debe contener el manual de descriptores de puestos de la organización.

- Describir las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo en el área administrativa del Comité Ejecutivo Municipal del Sindicato Único de Trabajadores del Estado de Tabasco (SUTSET SECCIÓN 16) de Balancán Tabasco que permita a los empleados conocer las funciones que se realizan de forma diaria, semanal, quincenal y mensual y las responsabilidades correspondientes a cada puesto de trabajo.

- Conocer las competencias necesarias para cada puesto de trabajo en el área administrativa del Comité Ejecutivo Municipal del Sindicato Único de Trabajadores del Estado de Tabasco (SUTSET SECCIÓN 16) de Balancán Tabasco para que los empleados puedan realizar las funciones adecuadas según lo requiere el puesto de trabajo.

- Establecer en el perfil de puestos los requisitos necesarios para cada puesto de trabajo en el área administrativa del Comité Ejecutivo Municipal del Sindicato Único de Trabajadores del Estado de Tabasco (SUTSET SECCIÓN 16) de Balancán Tabasco para especificar las calificaciones mínimas aceptables como el nivel educativo, experiencia mínima requerida y cualquier otro conocimiento que sea requerido para el puesto de trabajo.

## Desarrollo

En esta etapa de identificaron los requerimientos que deben atender a la solución propuesta solicitada y que el manual cumpla con los requerimientos, respetando los lineamientos establecidos.

Fase I. Conocimiento de la propuesta; sus ventajas y desventajas.

En esta fase se analizan las necesidades de cada puesto y sus respectivas funciones. Es importante señalar que en esta etapa se deben

consensuar todo lo que se necesita para conocer las especificaciones de cada puesto. Sus ventajas y desventajas de cómo utilizar y saber manejar sus funciones sin ser repetidas.

Fase II. Búsqueda de información, investigación por observación, entrevista y aplicación de cuestionarios.

Se presenta el organigrama general del Comité Ejecutivo Municipal del Sindicato Único de Trabajadores del Estado de Tabasco (SUTSET SECCIÓN 16) de Balancán Tabasco, en los cuales se utilizan para generar la base del manual. En este proyecto se trabajó con investigaciones por entrevista, cuestionario para conocer y obtener toda la información necesaria.

- Observación.

Consiste en visualizar las funciones que hace cada miembro, anotando los pasos a seguir para la ejecución de una actividad. Cada paso se enlista para verificar si el resultado es correcto y si coincide con los resultados obtenidos con las encuestas y cuestionarios.

- Encuesta.

Una encuesta es una serie de preguntas dirigidas a los participantes en la investigación. Las encuestas son utilizadas para tener información sobre muchas personas y pueden incluir elección múltiple/forzada o preguntas abiertas (como información demográfica, salud, conocimiento, opiniones, creencias, actitudes o habilidades).

- Entrevista.

Una entrevista es una interacción que involucra al investigador y a un(os) participante(s) en que las preguntas se formulan en persona, por teléfono o incluso de manera electrónica (correo electrónico o Internet). Durante la entrevista, se hicieron preguntas para obtener información detallada sobre el participante acerca del tema en estudio. A cada jefe de área se le entrevisto, usando preguntas abiertas en las que el trabajador explica ampliamente sus funciones, de igual forma se dio a conocer los conocimientos que tienen acerca del uso de un manual. Se procedió a la búsqueda de información por medio del

instrumento de medición.

Fase III. Organización de la información.

De acuerdo con las investigaciones que se recabaron con las encuestas y entrevistas se fue analizando la información. Se enumeraron las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas y los objetivos del cargo.

Fase IV. Análisis e interpretación de la información.

Posterior a la aplicación y obtención de la información es importante generar un análisis en cuanto a la organización de que se pretende y que se necesita, específicamente en las áreas de compras y relación con el cliente. Este análisis permitió tener una apreciación situacional en cuanto al funcionamiento interno, estructura de trabajo, cumplimiento de funciones y responsabilidades, así como las distintas interacciones entre las áreas de trabajo.

Fase V. Diseño de ejemplos con formatos e instructivos.

El diseño de ejemplos con formatos e instructivos consiste en un conjunto de archivos escaneados en donde se señalen el uso correcto de cada una de las funciones que requiera de algún procedimiento con pasos a seguir, que sea muy complicado efectuar, con la ayuda del contador general, se verificaron las pruebas que se realizaron para la obtención de dichos formatos.

En estos instructivos se especificó las opciones más fáciles de elaborar archivos o usar programas, etc.

Fase VI. Construcción y redacción.

En esta fase se elaboran las especificaciones de puesto, el perfil que necesita cada puesto, las aptitudes que son necesarias, sus destrezas, sus conocimientos etc. Habilidades y en los requisitos mínimos exigidos para su desempeño.

Fase VII. Revisión de correcciones.

Aplicación de correcciones en cuanto a las verificaciones de las funciones que estén bien estipuladas y no estén repetidas, o bien

los perfiles necesarios que se necesitan para la obtención de un manual de puestos.

Fase VIII. Entrega del manual.

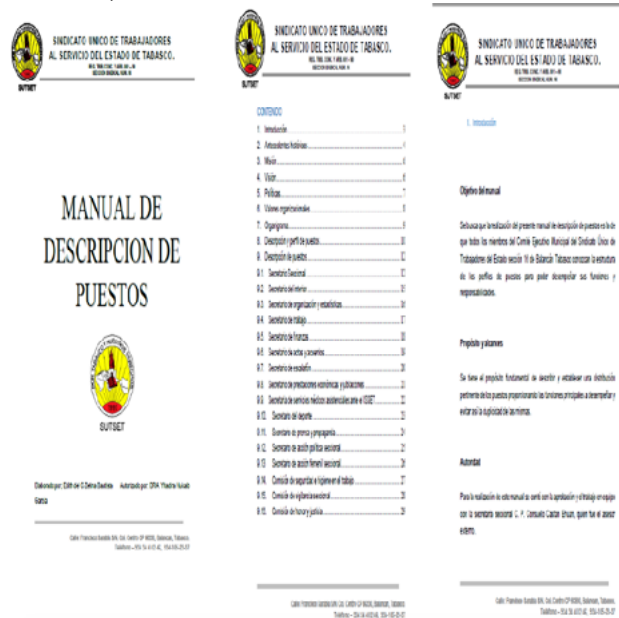
El manual ya terminado e impreso, se hace llegar a la Secretaria Comité Ejecutivo Municipal del Sindicato Único de Trabajadores del Estado de Tabasco (SUTSET SECCIÓN 16) de Balancán Tabasco, donde se notifican los resultados que se obtuvieron durante las entrevistas y evaluaciones. Y la importancia de dar constantes actualizaciones al manual de puestos, al no tener una guía técnica que permita ubicar a los empleados en puestos organizacionales de acuerdo con sus habilidades, educación, conocimientos y experiencias en ciertas funciones de una manera organizada.

## Resultados

Se desarrolla el Manual de puestos para el Comité Ejecutivo SUTSET Sección 16, en el cual se determinan que se carecen de documentos actualizados y estandarizados debidamente documentados, por lo tanto, fue necesaria la recopilación de todos los datos para el análisis de la situación actual. Se identificó que el Comité Ejecutivo SUTSET Sección 16 cuenta con un total de 14 puestos y 35 procedimientos de los cuales, se documentaron 8 puestos y 17 procedimientos, que son críticos para el adecuado desempeño y operación del Comité ejecutivo, así como también se identifico que carece de un organigrama propio, que represente el orden interno de los puestos y funciones. Se determinó que el Comité Ejecutivo SUTSET Sección 16 hace uso de formularios físicos para todos los procedimientos, lo que genera gasto excesivo de recursos como papel y tiempo. En cuanto a la automatización, se determinó que este posee un sistema digital obsoleto que genera tareas adicionales innecesarias para cada uno de los colaboradores. Con el análisis de la situación actual, se identificó que existen deficiencias en los puestos y procedimientos bajo estudio como: el exceso de actividades, la duplicidad de tareas, gasto innecesario de recursos, obsolescencia tecnológica, entre otras. Se realizó una propuesta documental, que permita solventar necesidades y deficiencias que posee, además, incluye mejoras en cuanto a la organización y optimización de los

puestos y procedimientos.

**Figura 1**  
*Manual de descripción de puestos del Sindicato Único de Trabajadores al Servicio del Estado de Tabasco, Sección 16*



funciones. El análisis general de una estructura definida en una empresa desde las teorías y punto de vistas de diversos autores, es un reto para los administradores, gerentes, directores y/o jefes, ya que la dinámica de los sistemas y herramientas utilizadas deben de ser estrictamente las adecuadas a su modelo de trabajo, utilizando su propia metodología organizacional.

Por medio de la realización del proyecto, se mantuvieron cambios que beneficiaron a la organización del sindicato y al control, ya que el área enfocada a recursos humanos no contaba con un documento que especificara sus funciones y al investigar las funciones se enumeraron cada una de ellas. Al igual que en este caso, se logró formar una comunicación en todo el sindicato, en las diferentes áreas, ya que cada una sabe sus especificaciones y sus perfiles. La Secretaría, cuenta con los datos de los perfiles que se necesitan para llevar a cabo una contratación.

## Discusión

De acuerdo con Rodríguez (2012), la imposibilidad practica de utilizar los mismos procedimientos en la administración de grandes grupos como son los organismos actuales (empresas y dependencias públicas) hace imprescindible la sistematización de las relaciones entre los componentes que las integran, a efecto de cumplir con eficiencia los objetivos para los cuales fueron creados. La ciencia administrativa ha desarrollado un gran número de técnicas que coadyuvan a lograr una adecuada sistematización de los niveles estratégico, administrativo y operativo. En este caso nos interesa estudiar lo referente a los manuales administrativos, ya que son importantes instrumentos de comunicación en todo organismo moderno, administrado de manera racional.

Benjamín y Fincowsky (2009) establecen que los manuales administrativos son indispensables debido a la complejidad de las estructuras de las organizaciones, el volumen de sus operaciones, los recursos de que disponen, la demanda de sus productos, servicios o ambos, y la adopción de tecnología de la información para atender adecuadamente

## Conclusiones

A lo largo de este proyecto se puede mencionar que los manuales de puestos resultan indispensables para cualquier empresa, gracias a ello se logra la mayor eficiencia de los recursos, tanto humanos como financieros, ya que facilitan la estandarización de los procesos y la preserva del conocimiento adquirido por la empresa.

Como resultado del proyecto se identificaron los perfiles adecuados para cada área, esto fue posible gracias a la información obtenida de las entrevistas que se realizaron y a la colaboración de todos los empleados. Al elaborar las descripciones de cada puesto surgió la necesidad de reorganizar las funciones de las areas y delegar responsabilidades a cada miembro.

El desarrollo del presente trabajo de investigación permite concluir que la buena estructura en una empresa es uno de los temas más importantes con los que el mundo de la administración cuenta, el punto más relevante es que estas requieren evidencias e instrumentos correctamente estructurados que permitan el funcionamiento ágil, eficaz y eficiente de sus



todos estos aspectos, y más. Estas circunstancias obligan a usar manuales administrativos que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes.

Con el presente manual de puestos para el Sindicato Único de Trabajadores al Servicio del Estado de Tabasco, Sección 16, tomando en cuenta los supuestos y referencias de estos autores y otros anteriormente mencionados, se concluye que la organización debe desarrollar el perfil y descripción de puestos como base del manual de puestos, y este se debe actualizar periódicamente, así como capacitar al personal para el uso continuo de los manuales y validación de su estandarización en los procesos continuos, así como invitar a propuestas de mejora continua.

### Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias (Segunda ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- Benjamin, E. F. (2004). Organización de empresas. Mexico: McGraw Hill.
- Benjamin, E., & Ficowsky, F. (2009). Organización de empresas. México: McGraw Hill.
- Bortz, A. F. (1956). The Organization and Evaluation of a Procedures Manual Program. Nueva York: AMA.
- Chiavenato, A. (1995). Administración de recursos humanos. Segunda edición, Bogotá. Mc Graw Hill 1995
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. McGRAW-HILL.
- Corelvis. (30 de Agosto de 2011). Club ensayos. Obtenido de Manuales de procedimientos: <https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Manuales-De-Procedimientos/53306.html>
- Continolo, G. (1984). Dirección y organización del trabajo administrativo. España: Deusto.
- Davis, W. B. (2008). Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill.
- Diamond, S. Z. (1983). Cómo preparar manuales administrativos. México: Interamericana.
- Dominguez Ovando, M.M. (2021). Manual de procesos y procedimientos de organización y gestión para el Colegio Monte Sante Mixto. [https://issuu.com/mdominguez/docs/trabajo\\_final](https://issuu.com/mdominguez/docs/trabajo_final)
- Duhalt Krauss, M. (1977). Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas. Programa Editorial de la Coordinación de Humanidades.
- Edelmiro, M. (1977). Breve historia del movimiento obrero. Sinaloa.
- Espinoza, N. J. (2019). Manual de organización y funciones, Manual de perfiles de puestos Universidad Nacional de Ingeniería 2018. Lima, Perú: Repositorio Universidad Cesar Vallejo.
- Gomez, C. (2006). Planeación y organización de empresas.
- Ivancevich John, Administración de Recursos Humanos, 9na. Edición. México: Mc Graw Hill.
- Kellog, M. G. (1962). Preparación del manual de oficina. Mexico: Reverté.
- Martín Moro, A. B. (1978). Control y lucha del movimiento obrero. NT.
- Mondy, R. y. (2005). Administración de Recursos Humanos (Novena ed.). México: Pearson Educación, México, S.A. de C.V.
- P., D. (1953). "A Report on Office Manuals". Nueva York: The Controller.
- Puchol, L. (2007). Dirección y Gestión de Recursos Humanos (Séptima ed.).

Madrid,: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Rodriguez, J. (2012). Como elaborar y usar los manuales administrativos. México: CENGAGE Learning.

Terry, G. R. (1982). Administración y control de oficinas. México: CECSA.