



Ciencias Holguín
ISSN: 1027-2127
revista@cigetholguin.cu
Centro de Información y Gestión Tecnológica de
Holguín
Cuba

Gestión de los procesos administrativos en extractoras de palma africana

Briones-Caicedo, Wilson Roberto; Guanín-Porras, Edwin Marcelo; Morales-Intriago, Fátima Lourdes; Bajaan-Abril, Ferdinand José

Gestión de los procesos administrativos en extractoras de palma africana

Ciencias Holguín, vol. 25, núm. 2, 2019

Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín, Cuba

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181559111001>

Esta licencia permite a otros entremezclar, ajustar y construir a partir de su obra con fines no comerciales, y aunque en sus nuevas creaciones deban reconocerle su autoría y no puedan ser utilizadas de manera comercial, no tienen que estar bajo una licencia con los mismos términos.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Gestión de los procesos administrativos en extractoras de palma africana

Management of administrative processes in African palm extractors

Wilson Roberto Briones-Caicedo 1
Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador
wbriones@utb.edu.ec

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181559111001>

Edwin Marcelo Guanín-Porras 2
Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Africana
(ANCUPA, Ecuador)

Fátima Lourdes Morales-Intriago 3
Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Africana
(ANCUPA), Ecuador

Ferdinand José Bazaña-Abril 4
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Ecuador

Recepción: 20 Noviembre 2018
Aprobación: 08 Marzo 2019
Publicación: 30 Abril 2019

RESUMEN:

El objetivo de la investigación fue analizar la gestión de los procesos administrativos en las extractoras Oleoríos SA y Quevepalma ubicadas en la zona norte de Provincia de Los Ríos, Ecuador; según su planeación, organización, dirección y control. En este sentido se consideró como población a todo el personal y una muestra de 104 palmicultores distribuidos en las dos extractoras. En correspondencia, se identificó el objetivo, metas, acciones, planes, políticas, procedimientos y métodos de desempeño en las empresas extractoras lo que constituye un estudio diagnóstico de la situación real del proceso administrativo lo que permitirá arribar a importantes conclusiones para influir en la ejecución de las actividades con eficiencia, eficacia y efectividad.

PALABRAS CLAVE: Gestión, Procesos Administrativos, Extractoras de Palma Africana.

ABSTRACT:

The objective of this research was to analyze the management of the administrative processes in the Oleoríos S.A. and Quevepalma extractors located in the north zone of Los Ríos province, Ecuador; attending to its planning, organization, direction and control. In this sense, all the population to the whole personnel was considered as a sample of 104 Palmicultores distributed in the two extractors. As an agreement, the objective, goals, actions, plans, policies, procedures and performance methods were identified in the extraction companies, which constitutes as a diagnostic study of the real situation in the administrative process, which will allow reaching important conclusions to influence the execution of the activities with efficiency, efficacy and effectiveness.

KEYWORDS: Management, Administrative Processes, Extractors African Palm.

NOTAS DE AUTOR

- 1 wbriones@utb.edu.ec Ingeniero en Administración Financiera, Magíster en Administración de Empresas MBA
Docente-Universidad Técnica de Babahoyo- Extensión Quevedo, Ecuador
- 2 Ingeniero Agrónomo, Magíster en Administración de Empresas MBA. Empresario-Miembro de la Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Africana (ANCUPA). Quevedo-Ecuador
- 3 Ingeniera en Administración de Empresas Agropecuarias, Magister Scientiae - Extensao Rural. Universidad Técnica de Babahoyo- Extensión Quevedo, Ecuador
- 4 Ingeniero en Administración de Finanzas y Bancas, Máster en Ciencias Administrativas Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – Los Ríos, Ecuador. Babahoyo-Ecuador

INTRODUCCIÓN

El Ecuador es el sexto mayor productor de aceite de palma a nivel mundial, posición que comparte con 39 países según (MAGAP - SINAGAP, 2013), su ubicación geográfica favorece el cultivo de la palma africana y su buena adopción a distintas latitudes datos de (Nieto, 2015) según (ANCUPA, 2005); alrededor del 89% de la producción se concentra en tres países del sur este de Asia: Indonesia (27 MM), Malasia (18.79 MM) y Tailandia (1.60 MM), seguido por Colombia que representa el 2% de la producción mundial que se estima en 54 millones de toneladas, para el año 2012 de acuerdo al (MAGAP- SINAGAP, 2013)

En el país la Provincia de Los Ríos, zona eminentemente agrícola, está considerada dentro de las principales cuatro regiones en donde se concentra la mayor producción del cultivo de palma africana según él (MAGAP - SINAGAP, 2013), sin embargo otros factores centrados en el efecto de la globalización socio-cultural, económica y política amerita esfuerzos en relación al desarrollo empresarial. Por ello, el conocimiento integral por parte de los administradores acerca de todas las actividades que realizan en las empresas tales como la producción, la contabilidad, el marketing, la gestión del talento humano y el estudio del comportamiento de los mercados, hace de la gestión una experiencia compleja la cual necesita no solo de conocimientos prácticos administrativos sino también de una buena base teórica.

Según (Flores, 2015) en su tesis titulada “Proceso administrativo y gestión empresarial en COPROABAS Jinotega”, su principal objetivo fue analizar el proceso administrativo y gestión empresarial de esta institución, se pretende constatar si se aplica de forma continua y adecuadamente el proceso administrativo, para establecer medidas correctivas que les permita administrar de manera eficiente y productivamente la cooperativa, por lo tanto se encuentran interrelacionado entre sí. Entonces se toma la gestión administrativa como el proceso de diseñar y mantener un ambiente laboral, el cual está formado por grupos de individuos que trabajan precisamente en grupo para poder llegar a cumplir los objetivos planteados.

El éxito depende de la organización del trabajo de sus gerentes lo que favorece el nivel de efectividad de las actividades, gracias al conocimiento sobre el sector y su entorno, lo que permite conocer la situación competitiva de la empresa. Como expresa (Luna, 2014) la capacidad de innovar en las empresas son factores relevantes para crecer y consolidarse en la participación en los mercados nacionales e internacionales.

La administración incluye en sus actividades en dependencia de propósitos concretos, recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos. En este sentido la toma disposiciones y la aplicación de estrategias permite dar respuesta a las demandas que es capaz de enfrentar la empresa. En este contexto afirman (Vilcarromero, 2013) que la gestión de administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, es precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar las estrategias del desarrollo y ejecutar la gestión del personal.

De acuerdo a (Louffat, 2017) los procesos administrativos se encargan de establecer las relaciones integradas que permitan planear, organizar, dirigir y controlar, de forma sistémica, holística, sinérgica e integradas, todos los procesos identificados en una institución; lo que refiere (Newstrom, 2007) que estos deben planear la jornada laboral, organizan el trabajo y al personal, dirigen a sus subordinados por medio de la comunicación de instrucciones o la motivación.

La administración es la responsable del desempeño de una o más personas en el trabajo; para (Vélaz, 2012), según (Fayol, 1916). La estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia parte de un todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia de todas las partes involucradas.

Para (Dess & Lumpkin, 2003). Las organizaciones tienen jerarquías y metas alineadas a su visión, misión y objetivos estratégicos, por parte (Briones, Morales, & Bajaña, 2017) expresan que capacidad de innovar de las organizaciones es el factor de mayor relevancia para crecer y consolidarse con participación en los mercados internacionales. Por lo tanto, el elemento humano y grado innovar en las organizaciones crean sus redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados son factores determinantes en la toma de decisiones y consolidación empresarial.

Como expresa (Benjamin, 2005) la dirección de la empresa se basa en concepto de la gestión que implica un elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener un objeto de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados y la rentabilidad de la empresa.

Para (Reyes, 2010) la dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, se delega dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Los autores (Toro, Carranza, Espinoza, & Malave, 2017) expresan que una adecuada administración comienza con la comprensión nítida de los objetivos a ser alcanzados. Por lo tanto, la consecución de los mismos y manipular un adecuado sistema de control, aplicación de estrategias alternativas coherentes con relación la visión institucional son factores fundamentales en accionar de las empresas.

Las estrategias administrativas conducen de manera prospectiva el posible curso de los acontecimientos y por lo tanto anticipar su diseño en función de la planificación, ejecución y control de los posibles contextos en los cuales deberá desarrollarse la empresa. El trabajo profundiza en la clasificación previa de las estrategias empresariales, toma como criterio los sujetos que intervienen en las mismas.

Según (Hilton & Rivera, 2005) el gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas. Esta es la función de control de la administración, la cual entraña los siguientes elementos básicos 1 establecer estándares de desempeño 2 medir los resultados presentes 3 comparar estos resultados con las normas establecidas 4 tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones.

De acuerdo a (Alveiro, 2011) una herramienta que permite a los diferentes niveles de la dirección empresarial poder enfocarse hacia los niveles críticos de la organización es el Balanced Scorecard, se concuerda con el autor por cuanto su implementación en las organizaciones en el mejoramiento, permitirá mayor efectividad en la gestión administrativa.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se realizó en las extractoras de palma africana, Oleoríos SA., ubicada en el km 23 de la vía Quevedo-Ventana y, Quevepalma ubicada en el km. 51/2 de la vía Quevedo-Buena Fe; se entrevistó a los gerentes y todo personal administrativos que laboran en las organizaciones. Para la aplicación de la encuesta se determinó una muestra de productores a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{K^2 pqN}{E^2 (N-1) + K^2 pq}$$

Dónde:

N = Tamaño del universo o población

K² = Coeficiente cuyo valor está en función del nivel de confianza requerido por el investigador

n = Tamaño de la muestra

p = Probabilidad de que las respuestas dicotómicas sean favorables

q = Probabilidad de que las respuestas dicotómicas sean desfavorables

E² = Error de la muestra, valor fijado por el investigador

N = 143 (Palmicultores-Quevepalma y Olearios)

K² = 1.96

E² = 5%

P = 0.5

$$Q = 0.5$$

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 * 143}{(0,05)^2 * (143-1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5} = 104$$

Por otra parte, la observación contribuyó a la recolección de información a partir de las variables gestión y procesos administrativos. Sobre esta base se realizaron exploraciones sistemáticas para precisar las regularidades existentes en dicho proceso.

La investigación, por ser sistemática, genera procedimientos, presenta resultados y llega a conclusiones, ya que la recopilación de datos o hechos y su tabulación forman parte importante de ella.

RESULTADOS

El análisis de los resultados de las entrevistas realizadas al personal que trabaja en las extractoras, así como las encuestas aplicadas a los productores que entregan la fruta en las mismas se realizó a través de Excel, cuantificado en porcentajes; cada indicador correspondiente a las hipótesis estudiadas.

La entrevista realizada a los trabajadores de las extractoras de aceite de palma africana permite en primer lugar determinar el conocimiento acerca de los procedimientos administrativos que se dan en las extractoras para su aplicación se precisan los siguientes indicadores:

a) Orden lógico que deben seguir las actividades; b) eficiencia y especialización; c) responsabilidades y duplicidad de actividades; d) ejecución de actividades; e) responsables de actividades.

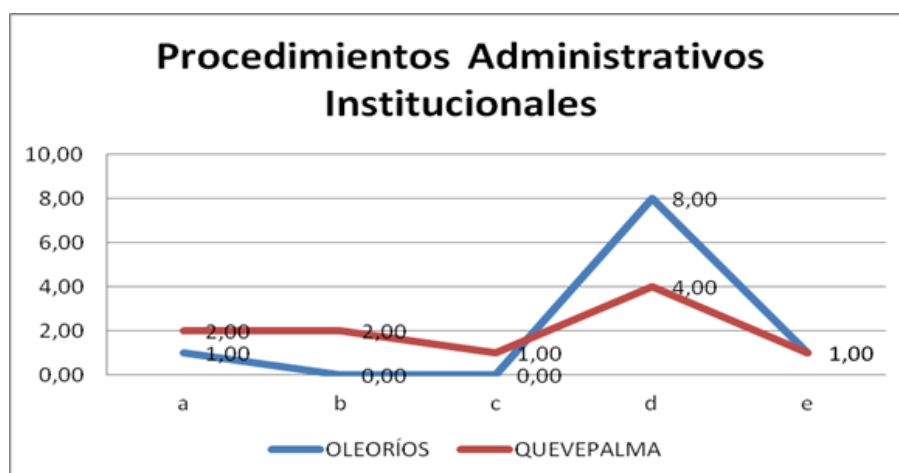


FIGURA 1.

Procedimientos en las empresas

Entrevistas al personal administrativo de las extractoras de palma Oleorrios y Quevepalma

En la figura 1 las dos extractoras de palma africana manifiestan que presentan debilidades en cuanto a la delimitan responsabilidades y duplicidad de actividades se además de relacionarla con el tiempo y quienes deben realizarlas. Esto es para Oleorrios corresponde al 80% y para Quevepalma el 40% respectivamente.

Como segundo propósito de la entrevista se estudian las funciones de la organización en cuanto a:

a) Subdividir el trabajo en unidades operativas; b) agrupar las obligaciones operativas en puestos operativos; c) reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas; d) aclarar los requisitos del puesto; e) seleccionar y colocar a los individuos en un puesto adecuado; f) utilizar y acordar la autoridad para cada miembro de la administración; g) proporcionar facilidades personales y otros recursos; h) ajustar las organizaciones a la luz del resultado del control.

De manera general, se evidenció que, en las extractoras, a menudo existe la necesidad de difundir las funciones administrativas en cada una de las áreas dentro de la organización.

En tercer lugar, se analiza la dirección de las extractoras de palma africana, se considera:

a) Participación de todos dentro de la institución; b) Conduce a los miembros para que hagan su mejor esfuerzo; c) Motiva a los miembros; d) Comunica con efectividad; e) Desarrolla a los miembros para que realicen todo su potencial; f) Recompensa con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho; g) Satisface las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo; h) Revisa los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

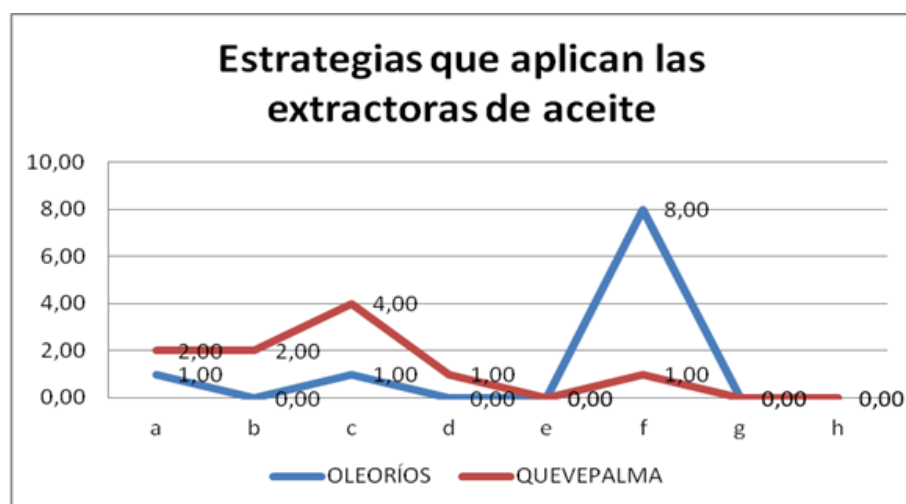


FIGURA 2.

Dirección en la aplicación de estrategias

Entrevistas al personal administrativo de las extractoras de palma Oleoríos y Quevepalma

En la figura 2 se presenta que la dirección de las extractoras de aceite de palma, muestra tendencias distintas, es decir; Oleoríos el 80% recompensa con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho. Por su parte Quevepalma en un 40% la recompensa solo es la motivación a que realicen un trabajo adecuado y pertinente.

En cuarto lugar, se estudia el control interno en las extractoras según:

a) Contribuye a medir y corregir la labor ejecutada por los empleados, a fin de lograr los propósitos; b) Posibilita el análisis de lo realizado con lo planificado; c) Las técnicas y los sistemas de control son aplicables a cualquier actividad administrativa; d) Se constituye para los jefes en una herramienta, a través de la cual se comprueban si los propósitos de la organización son alcanzados de acuerdo a la planificación. En cuanto al control que se ejerce en las extractoras, existen tendencias distintas, los trabajadores de Oleoríos expresan que miden y corrigen los errores en las labores ejecutadas afín de lograr los propósitos, mientras que los de Quevepalma manifiestan que el cumplimiento de las actividades es una herramienta a través de la cual se comprueban si los propósitos de la organización tributan a la planificación de la misma.

Finalmente se determina el control de la gestión a través de:

a) Comparar los resultados con los planes en general; b) Avaluar los resultados contra los estándares de desempeño; c) Idear los medios efectivos para medir las operaciones; d) Comunicar cuáles son los medios de medición; e) Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y variaciones; f) Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias; g) Informar a los miembros responsables de las interpretaciones; h) Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

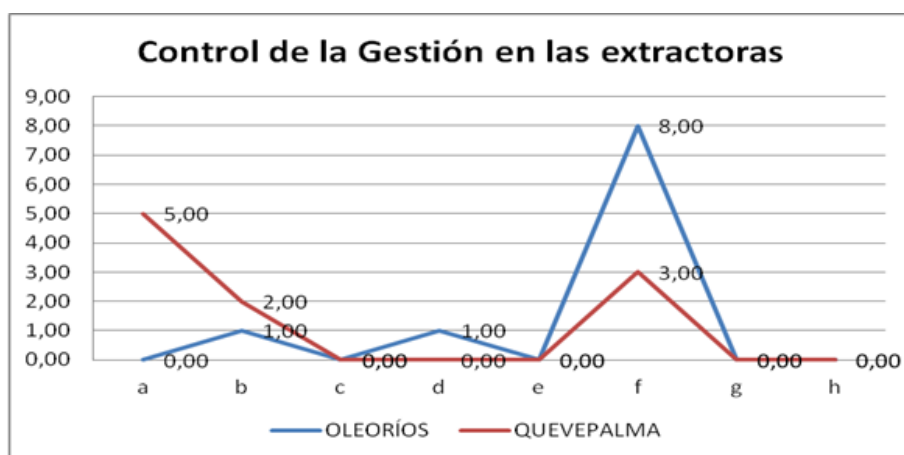


FIGURA 3.
Control de la gestión

Entrevistas al personal administrativo de las extractoras de palma Oleoríos y Quevepalma

En la figura 3 se presenta que el control de la gestión los trabajadores de las extractoras tienen tendencias distintas. Oleoríos manifiestan que se examina la gestión al comparar los resultados con los planes generales (50%); Quevepalma sus trabajadores manifiestan que dentro de la empresa se controla la gestión ya que se sugiere las acciones correctivas si éstas son necesarias, (80%).

Encuestas a los productores de fruto de palma africana.

Indicadores: (NA) nada de acuerdo; (ED) en desacuerdo; (I) indiferente; (DA) de acuerdo; (MA) muy de acuerdo.

TABLA 1.
Planeación de las actividades en las extractoras.

Indicadores	Productores-Extractor Oleorios						Productores-Extractor Quevepalma					
	NA	ED	I	DA	MA	Total	NA	ED	I	DA	MA	Total
a) Determinados los objetivos	5	7	29	5	0	46	3	7	19	22	7	58
b) Selecciona y declara las tareas para lograr los objetivos	0	5	21	15	5	46	8	13	15	19	3	58
c) Establecido un plan general de logros	6	7	13	16	4	46	14	14	10	20	0	58
d) Tener Proyectos	0	17	21	8	0	46	14	14	16	14	0	58
e) Establecidas políticas, procedimientos y métodos de desempeño	0	0	14	28	4	46	2	0	18	31	7	58
f) Anticipan los problemas futuros frente a la globalización y la calidad total	11	14	15	6	0	46	14	28	6	10	0	58
g) Modifican los planes a la luz de los resultados del control interno	0	4	13	27	2	46	0	3	23	30	2	58

Encuestas a productores de las extractoras de palma africana Oleoríos y Quevepalma

En tabla 1 se observa que existe una marcada indiferencia por parte de los productores que entregan la fruta en Oleoríos (29), sin embargo están de acuerdo con que la empresa tenga establecidas políticas, procedimientos y métodos de desempeño y que modifiquen los planes a la luz de los resultados del control

interno (28); mientras que los productores de Quevepalma expresan que están en desacuerdo de que la empresa no se anticipe a los problemas futuros de globalización y de calidad total (28). Se ven indiferente frente a que la extractora modifique los planes a la luz de los resultados del control interno (23) y están muy de acuerdo con que la empresa tenga determinados los objetivos; seleccione y declare las tareas para lograr los objetivos; establecido un plan general de logros; establecidas políticas, procedimientos y métodos de desempeño (31); y que modifiquen los planes a la luz de los resultados del control interno (30).

TABLA 2.
Organización de las actividades en las extractoras Oleoríos y Quevepalma

Indicadores	Productores-Extractor Oleoríos						Productores-Extractor Quevepalma					
	NA	ED	I	DA	MA	TOTAL	NA	ED	I	DA	MA	TOTAL
a) Suministren información / avance de actividades	0	0	0	35	11	46	0	14	6	33	5	58
b) Herramienta de control	0	13	29	4	0	46	0	0	35	23	0	58
c) Identificación de personas responsables	0	0	40	6	0	46	15	20	14	9	0	58
d) Determinan los recursos necesarios	0	9	37	0	0	46	0	0	4	39	15	58
e) Disminuyan los costos	0	0	43	3	0	46	0	0	1	21	36	58
f) Orienten a los trabajadores	0	0	2	44	0	46	0	0	10	24	24	58
g) Programación de actividades	0	0	13	23	10	46	6	10	25	11	6	58
h) Selección de actividades necesarias	0	0	26	20	0	46	19	24	0	15	0	58
i) Eviten la duplicación de esfuerzos	0	0	33	13	0	46	2	26	25	5	0	58

Encuestas a productores de las extractoras de palma africana Oleoríos y Quevepalma

En la tabla 2 los productores de OLEORÍOS en su mayoría de indicadores manifiestan que les son indiferentes que les disminuyan los costos (43) o la identificación de personas responsables (40); sin embargo están de acuerdo con que la empresa suministre información y avance de actividades (35); orienten a los trabajadores (44) y programen actividades (23); mientras que los productores de QUEVEPALMA están en desacuerdo en que la empresa no cuenta con programas de selección de actividades necesarias (24) y de programas que eviten la duplicación de esfuerzos (26). Les son indiferentes las herramientas de control (35)

y la programación de actividades de la empresa (25). Sin embargo, están de acuerdo con que suministren información y avance de actividades (33); Determinen los recursos necesarios y programen las actividades (39). Están muy de acuerdo que los programas que planifique aplicar la extractora disminuyan los costos (36)

TABLA 3.
Proyecciones de las extractoras Oleoríos y Quevepalma

Indicadores	Productores -Extractora Oleoríos						Productores - Extractora Quevepalma					
	NA	ED	I	DA	MA	Total	NA	ED	I	DA	MA	Total
a) Políticas para la compra de productos	0	0	0	8	38	46	0	0	0	45	13	58
b) Los precios y tiempos de pago	0	0	0	41	5	46	0	0	0	10	48	58
c) Incentivos que mejoren la calidad	0	0	0	24	22	46	0	0	0	21	37	58
d) Proyecciones de mejoras institucional	0	0	16	29	1	46	16	15	14	13	0	58

Encuestas a productores de las extractoras de palma africana Oleoríos y Quevepalma

Se observa en la tabla 3 que los productores de Oleoríos están de acuerdo con que den a conocer los precios y tiempos de pago (41); y las proyecciones de mejoras institucional (29); y muy de acuerdo con que la empresa de a conocer las políticas para la compra de productos (38), similares a los productores de Quevepalma los cuales están de acuerdo con que la extractora dé a conocer las políticas para la compra de productos (45) y están muy de acuerdo con que la empresa de a conocer los precios y tiempos de pago (48).

CONCLUSIONES

Se logró analizar el nivel de incidencia de los procesos administrativos en las extractoras de aceite de palma aceitera del cantón Quevedo lo que contribuirá a la elaboración de nuevas propuestas investigativas.

Las extractoras Oleoríos y Quevepalma muestran esquemas de trabajo para ejecutar las actividades dentro de la empresa.

En lo referente a la remuneración la dirección de las extractoras de aceite de palma africana muestra una tendencia distinta ya que, aunque esta no responde al reconocimiento y pago acorde al resultado del trabajo, su calidad depende de manera sustancial del nivel motivacional y empeño de los trabajadores; por ello el producto final es adecuado y pertinente.

En las empresas objeto de estudio se controla la gestión al comparar los resultados con los planes generales además manifiestan que se controla la gestión a través de las sugerencias de acciones correctivas si éstas son necesarias.

Los productores que entregan la fruta están de acuerdo con que la empresa tenga establecidas políticas, procedimientos y métodos de desempeño que modifiquen los planes a la luz de los resultados del control interno.

Algunos productores se ven indiferentes frente a que la extractora modifique sus planes en base a los resultados del control interno. Estos apoyan que la empresa tenga determinados objetivos, seleccione y declare las tareas para lograrlos con un plan general basado en las políticas, procedimientos y métodos de desempeño que modifiquen los planes y los resultados del control interno.

A partir del estudio realizado se considera incorporar el Balanced Scorecard en la gestión administrativa, participar todos de manera conjunta, con el propósito de lograr los resultados proyectados en las empresas.

REFERENCIAS

Alveiro, M. C. (2011). El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. Visión de Futuro, 1-25.

REFERENCIAS

Briones, C. W., Morales, I. F., y Bajaña, A. F. (2017). Gestión financiera desde la competitividad de las agrícola de un grupo bananero en las provincias de Guayas y Los Ríos . Journal of science and research: revista ciencia e investigación, 16-21.

Flores, O. (2015). Proceso administrativo y gestion empresarial en coproabas, jinotega. Matagalpa - Mexico : Universitaria

Louffat, E. (2017). Diseño organizacional basado en procesos. México D.F: Cengage Learning.

Luna, G. A. (2014). Procesos Administrativos. México: Grupo Editorial Patria.

MAGAP - SINAGAP. (2013). Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca. Recuperado de http://sipa.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/cultivo/2013/palma_africana.pdf

Newstrom, J. W. (2007). Gestión para lograr resultados. Mexico - Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

Nieto, Z. M. (2015). Gestión por procesos para el cultivo de palma africana. caso: hacienda "La Pradera" Quinindé-Esmeraldas - Ecuador .

Reyes, A. (2010). Administración Moderna. México - México: Limusa.

Toro, A. , Carranza, Q. , Espinoza, M. , y Malave, G. (2017). Sistemas de control de Gestión, una herramienta administrativa para las decisiones gerenciales. Revista de Administración y Finanzas, 38-49.

Vélaz, I. (2012). Henry Fayol y la Teoría Clásica de la Administración. Recuperado de <https://s3a2.me/2012/03/11/henry-fayol-y-la-teoria-clasica-de-la-administracion/>

Vilcarromero, R. R. (2013). La gestión en la producción. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/1321.pdf>