

Análisis de la gestión administrativa en la calidad del proceso del área de empaque de la empresa AJ Fernández de Estelí durante el año 2024

Analysis of Administrative Management in the Quality of the Packing Area Process of AJ Fernández Company from Estelí during the Year 2024

Wendy Vanessa Molina Escoto
vanessaescoto378@gmail.com

UNAN-Managua, CUR-Estelí

Iris Junieth Ramírez Laguna
irisjuniethramirez@gmail.com

UNAN-Managua, CUR-Estelí

Resumen

La presente investigación analiza la gestión administrativa y su influencia en la calidad del proceso del área de empaque en la empresa AJ Fernández de Estelí durante el año 2024. Este estudio tiene como objetivo evaluar cómo las prácticas administrativas afectan la eficiencia y la calidad del empaque, un aspecto crucial para la competitividad y satisfacción del cliente. La gestión administrativa en AJ Fernández se centra en la planificación, organización, dirección y control de los procesos de empaque. Estos elementos son esenciales para asegurar que los productos sean empacados de manera eficiente y con altos estándares de calidad. El análisis revela que una gestión eficaz puede mejorar significativamente la productividad y reducir errores en el proceso de empaque. Los resultados indican que la implementación de prácticas administrativas innovadoras y el uso de tecnologías avanzadas han contribuido a optimizar los recursos y mejorar la calidad del empaque. Sin embargo, se identifican áreas de mejora, como la necesidad de capacitación continua para el personal y la actualización de equipos y técnicas de empaque. Se destacan la creación de un ambiente laboral positivo como factores clave para mantener la eficiencia y calidad en el área de empaque. La propuesta de estrategias de gestión administrativa orientadas a la estandarización de los procesos ha demostrado ser una solución efectiva para mejorar la calidad y consistencia del empaque. La estandarización no solo asegura una producción homogénea y de alta calidad, sino que también facilita la capacitación del personal y la adopción de nuevas tecnologías.

Palabras claves: Gestión administrativa, calidad del proceso, área de empaque, AJ Fernández, eficiencia.

Summary

The present investigation analyzes administrative management and its influence on the quality of the packaging process in the company AJ Fernández de Estelí during 2024. This study aims to evaluate how administrative practices affect the efficiency and quality of packaging, a crucial aspect for competitiveness and customer satisfaction. Administrative management at AJ Fernández focuses on planning, organizing, directing, and controlling the packaging processes. These elements are essential to ensure that products are packaged efficiently and with high quality standards. The analysis reveals that effective management can significantly improve productivity and reduce errors in the packaging process. The results indicate that the implementation of innovative administrative practices and the use of advanced technologies have contributed to optimizing resources and improving packaging quality. However, areas for improvement have been identified, such as the need for continuous training for staff and updating packaging equipment and techniques. The creation of a positive work environment is highlighted as a key factor in maintaining efficiency and quality in the packaging area. The proposal of administrative management strategies aimed at standardizing processes has proven to be an effective solution to improve the quality and consistency of the packaging. Standardization not only ensures homogeneous, high-quality production, but also facilitates staff training and the adoption of new technologies.

Keywords: Administrative management, process quality, packaging area, AJ Fernández, efficiency.

Introducción

En el competitivo entorno empresarial actual, la eficiencia y la optimización de los procesos son fundamentales para mantener la competitividad y rentabilidad. Un área a menudo subestimada pero crucial es la gestión administrativa del proceso de empaque. Este estudio se centra en el análisis de la gestión administrativa en el proceso de empaque de la empresa AJ Fernández de Estelí durante el año 2024.

AJ Fernández, conocida por su producción y distribución de diversos productos, experimentó dificultades en su proceso de empaque durante el primer y segundo semestre de 2024. A pesar de su éxito en el mercado, problemas en la eficiencia y eficacia del empaque resultaron en retrasos en la entrega de productos, aumento de costos de producción y una disminución en la satisfacción del cliente.

Las causas de estos problemas son variadas, incluyendo falta de coordinación entre departamentos, capacitación inadecuada del personal de empaque y supervisión inefectiva. Además, la empresa no ha implementado tecnologías modernas de empaque que podrían mejorar la eficiencia del proceso.

Este estudio tiene como objetivo realizar un análisis exhaustivo de la gestión administrativa del proceso de empaque para identificar áreas problemáticas y desarrollar soluciones efectivas. A través de este análisis, buscamos proporcionar una comprensión más profunda de los desafíos específicos que enfrenta AJ Fernández y ofrecer recomendaciones para mejorar la eficiencia y rentabilidad. Esperamos que los hallazgos de este estudio beneficien no solo a AJ Fernández, sino que también aporten conocimiento útil a otras empresas que enfrentan desafíos similares. En última instancia, nuestro objetivo es ayudar a las empresas a mejorar su competitividad mediante la optimización de sus procesos de empaque.

Este estudio propone una serie de estrategias específicas que contribuirán a mejorar la gestión administrativa y la calidad del proceso de empaque:

Capacitación Continua del Personal: Implementar programas para mejorar la gestión administrativa. Optimización de Procesos: Aplicar metodologías de mejora continua como Lean o Six Sigma. Inversión en Tecnología: Evaluar y seleccionar tecnologías adecuadas para el área de empaque. Fomento de la Comunicación Interna e Innovación: Establecer canales de comunicación efectivos y programas de incentivos. Monitoreo y Análisis de Datos: Usar herramientas de análisis de datos para mejorar el rendimiento del proceso de empaque.

Materiales y métodos

Este artículo utiliza una metodología de investigación cualitativa para evaluar e interpretar información obtenida a través de entrevistas, conversaciones, memorias y registros documentales, permitiendo una exploración profunda de los aspectos complejos relacionados con la gestión administrativa y el proceso de empaque en la empresa AJ Fernández. La investigación, llevada a cabo en Estelí, Nicaragua, se enfoca en problemas no bien definidos y tiene un carácter exploratorio.

El área de estudio es la empresa AJ Fernández, y se centra en la línea de investigación CEC-2, que cubre organizaciones, gobierno y economía nacional, y la sublínea CEC-2.3, que abarca estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones. La población del

estudio consiste en 200 trabajadores del área de empaque, de los cuales 65 fueron seleccionados como muestra basándose en criterios específicos.

Para la recolección de datos se utilizaron observación, encuestas y entrevistas, técnicas que permitieron obtener información valiosa y verificar la veracidad de los datos, enfocados en el área de empaque. A través de la observación, se conoció la situación actual, conducta y comportamiento de los trabajadores, así como el ambiente de trabajo.

El proceso de investigación se dividió en cuatro etapas principales:

1. Revisión documental: Se realizó un análisis exhaustivo de literatura existente sobre la gestión administrativa y el proceso de empaque.
2. Elaboración de instrumentos: Se crearon cuestionarios y guías de observación para el trabajo de campo.
3. Trabajo de campo: Se recogieron datos mediante entrevistas, observaciones y análisis de registros internos.
4. Elaboración del documento final: Se analizaron datos, se interpretaron resultados y se redactó el informe final con conclusiones y recomendaciones para mejorar la gestión administrativa en el proceso de empaque en AJ Fernández.

Análisis y discusión de resultados

Este análisis se basa en la premisa de que una gestión administrativa eficiente es fundamental para garantizar la calidad y eficiencia en los procesos de empaque, lo cual es esencial para la competitividad y la satisfacción del cliente. En el contexto de AJ Fernández, la gestión administrativa abarca la planificación, organización, dirección y control de los recursos y actividades relacionadas con el empaque de productos. Estos aspectos son cruciales para asegurar que los productos cumplan con los estándares de calidad exigidos y se entreguen a tiempo.

Flujo de trabajo actual y prácticas administrativas implementadas en el área empaque

Trabajar en el área de empaque de una empresa como AJ Fernández requiere una serie de prácticas administrativas y operativas que aseguran la eficiencia y calidad del proceso. La planeación es crucial, ya que implica definir objetivos claros, planificar los recursos necesarios y programar las tareas de manera detallada.

Recepción:

El proceso de recepción de puros en el área de empaque es crucial para asegurar la calidad y la integridad del producto antes de su distribución. Este proceso involucra varias etapas clave, desde la llegada de los puros hasta su preparación para el empaque final.

- **Llegada de la Entrega:** Los puros llegan al área de recepción en cajas, que deben ser verificados en cuanto a su estado físico.
- **Registro de Entrega:** Se procede a registrar la llegada de la mercancía en el sistema de gestión de inventarios. Esto incluye la entrada de información sobre el número de lote, y fecha de recepción.
- **Verificación de Documentación:** Se revisa la documentación que acompaña la entrega (facturas, albaranes, certificados de calidad) para asegurar que coincida con el pedido realizado.
- **Almacenamiento:** Los puros se almacenan en condiciones adecuadas de temperatura y humedad para mantener su calidad. Se desecha el embalaje secundario para evitar contaminaciones.

Rezago

- **Inspección Visual:** Los puros llegan a la planta de empaque y se evalúan según sus características organolépticas, como apariencia, olor, color, textura y sabor. También se revisan las etiquetas y su fecha de elaboración.

Chequeo pre – empaque: Antes de iniciar el empaque, se realiza una revisión final de los puros para confirmar que cumplen con todos los estándares de calidad y que están listos para el proceso de empaque.

Anillado y celofanado

El anillado y celofanado de puros son etapas críticas en el proceso de empaque que garantizan la presentación adecuada del producto y preservan su frescura. Cada paso debe ser realizado con precisión para mantener la calidad y la integridad del producto final.

Preparación para el Anillado

- **Selección de Anillos:** Se eligen las anillas de acuerdo con el diseño y tamaño específicos de cada tipo de puro. Las anillas pueden tener distintos diseños que reflejan la marca y la calidad del puro.
- **Verificación del Puro:** Antes de proceder con el anillado, se verifica que cada puro esté en condiciones óptimas, sin daños ni imperfecciones que puedan afectar el proceso de anillado.

Proceso de Anillado

- **Colocación Manual:** el anillado se hace de manera manual se anilla en la parte correcta del puro con cuidado para asegurar un ajuste perfecto.
- **Ajuste de la Anilla:** La anilla se ajusta cuidadosamente alrededor del puro, asegurando que quede centrada y no se deslice. Debe estar bien adherida para evitar que se desplace.

Inspección Post-Anillado

- **Revisión Visual:** Después de anillar, cada puro se inspecciona visualmente para confirmar que la anilla está correctamente colocada y no presenta defectos.
- **Corrección de Errores:** Cualquier error en el anillado, como anillas mal colocadas o defectuosas, se corrige inmediatamente para asegurar que el producto final cumpla con los estándares de calidad.

Celofanado de los Puros

Preparación para el Celofanado

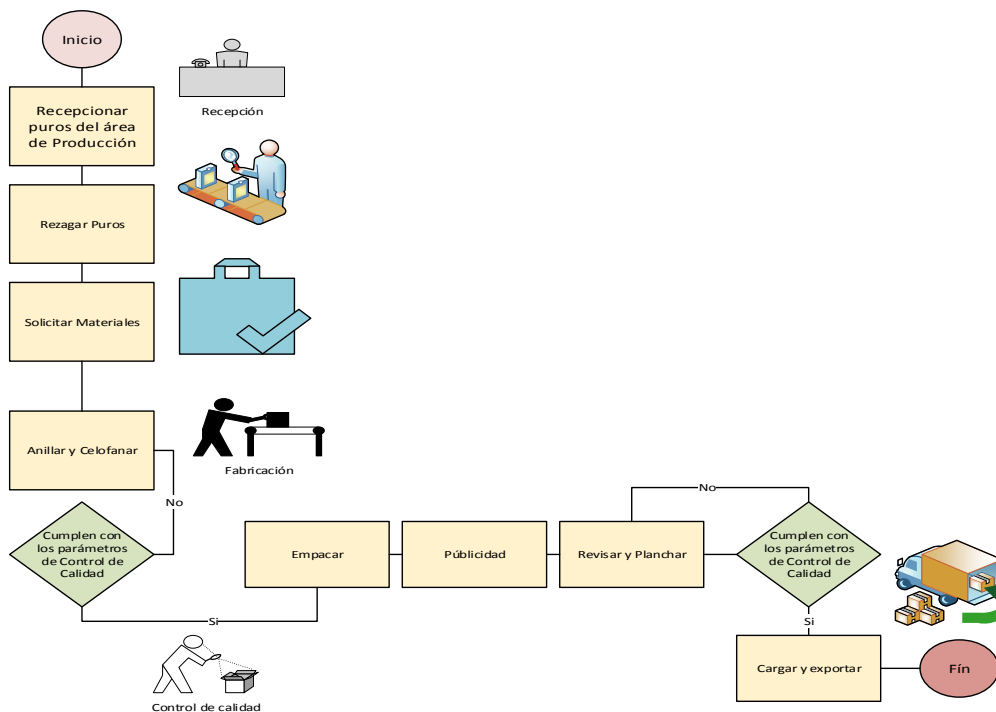
- **Selección del Celofán:** Se elige el tipo de celofán adecuado, que debe ser de alta calidad para proteger el puro de la humedad y otros factores ambientales. El celofán debe ser transparente y libre de defectos.
- **Configuración del Equipo:** se preparan las hojas de celofán y se aseguran los instrumentos necesarios.

Proceso de Celofanado

- **Envuelto Inicial:** El puro se coloca en una hoja de celofán., los puros se envuelven en el celofán alrededor de cada uno.

- **Sellado del Celofán:** Se sellan los bordes del celofán para asegurar que el puro esté completamente envuelto y protegido. Esto puede realizarse mediante calor, pegamento o un sistema de presión, dependiendo del equipo y el método utilizado.
- **Revisión de Sellado:** Después del celofanado, cada puro se inspecciona para verificar que el celofán esté bien sellado y que no haya burbujas de aire ni pliegues que puedan afectar la presentación
- **Inspección Post-Celofanado**
- **Chequeo de Calidad:** Se realiza una inspección final para asegurar que todos los puros estén correctamente celofanados y que el celofán esté intacto y sin defectos.
- **Corrección de Defectos:** Cualquier defecto en el celofanado se corrige antes de que los puros sean preparados para el siguiente paso en el proceso de empaque.

Diagrama de Flujo del Proceso del Empaque de la AJ Fernández Estelí



Fuente: Elaboración propia

Ilustración. Diagrama del proceso de flujo de empaque de la empresa AJ Fernández

Control de calidad

El control de calidad en el proceso de empaque es una disciplina crucial que asegura que los productos sean envasados de acuerdo con los estándares de calidad y requisitos específicos del mercado. Este proceso no solo garantiza la protección física del producto, sino que también preserva su integridad y cumple con las expectativas del cliente. La implementación rigurosa de controles de calidad a lo largo del proceso de empaque ayuda a minimizar errores, reducir desperdicios y mejorar la satisfacción del cliente.

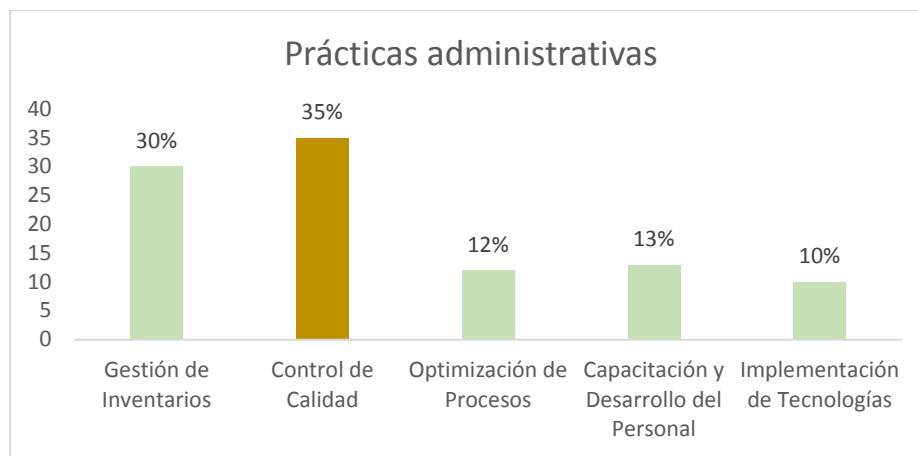
Empacado

- **Descripción:** Las cajas de cigarros son el empaque primario que contiene los puros en su forma final, y pueden ser de diferentes materiales como madera, cartón, o metal. Estas cajas pueden estar revestidas internamente con papel o celofán para proteger los puros de la humedad y el ambiente.

Prácticas administrativas

Las prácticas administrativas se refieren al conjunto de actividades, procesos y procedimientos que se llevan a cabo dentro de una organización.

Gráfico. Prácticas administrativas



Gestión de Inventarios

El 30% de los colaboradores que la gestión eficiente de inventarios es crucial para reducir costos y mejorar la eficiencia operativa.

Control de Calidad:

El 35% de los empleados opina que el control de calidad es la práctica más implementada, lo que indica que las empresas están muy enfocadas en asegurar la calidad de sus productos y servicios. Mantener altos estándares de calidad puede llevar a una mayor satisfacción del cliente y fidelización.

Optimización de Procesos:

El 12% de los colaboradores dicen que la práctica tiene un número más bajo de implementaciones. Esto podría sugerir que, aunque es importante, puede que no sea una prioridad inmediata para muchas empresas, o quizás que es más desafiante de implementar.

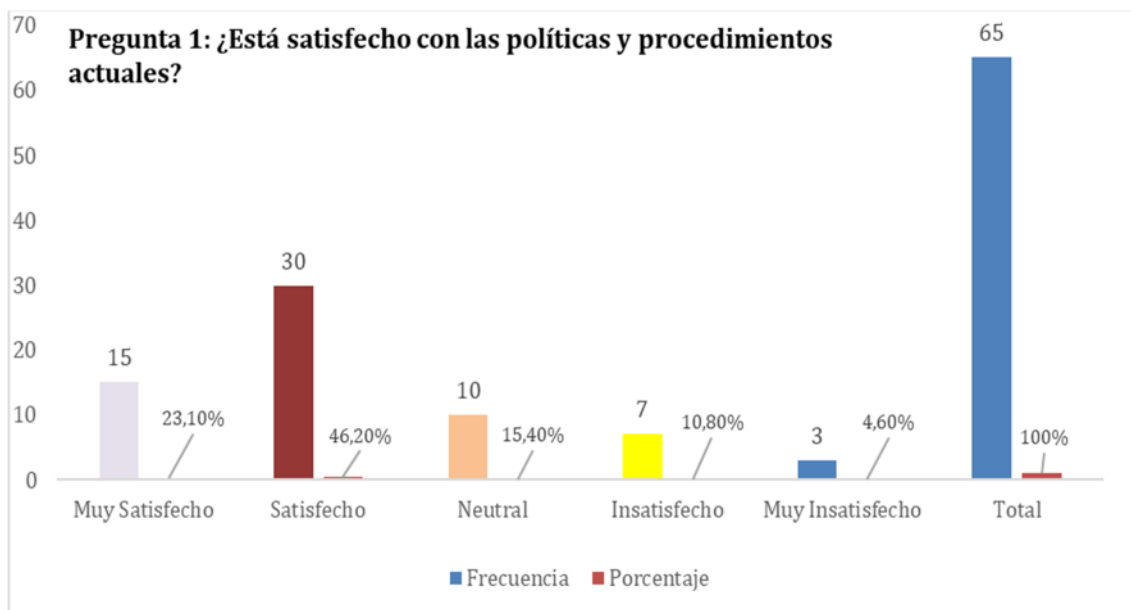
Capacitación y Desarrollo del Personal

13% los empleados del área del empaque opinan que la optimización de procesos, esta práctica también tiene un número bajo de implementaciones. La capacitación y desarrollo del personal es vital para la mejora continua y la adaptación a nuevas tecnologías y métodos, pero puede requerir tiempo y recursos significativos.

Implementación de Tecnologías

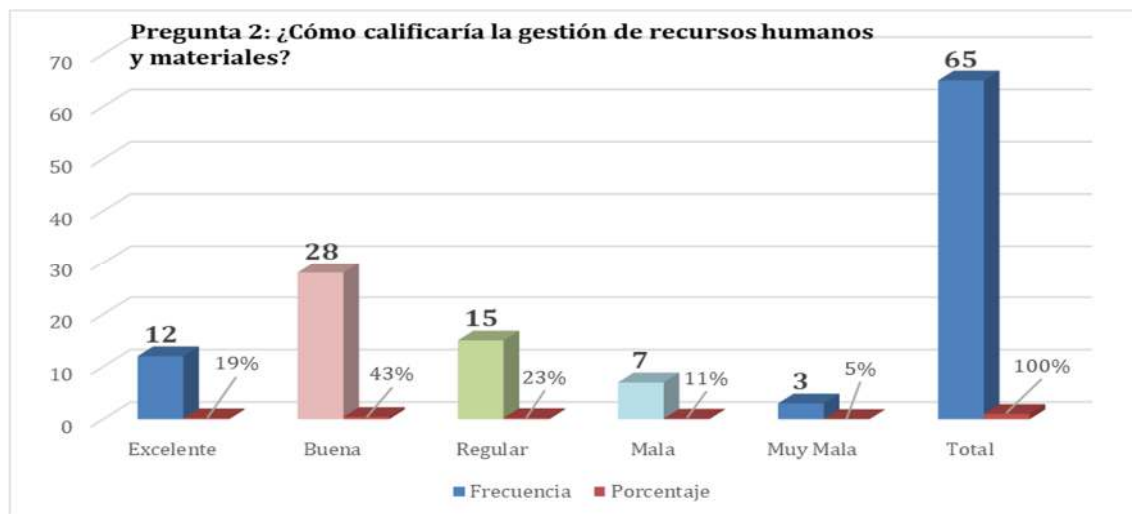
10% de los colaboradores expresa que la práctica menos implementada. Esto podría indicar que la adopción de nuevas tecnologías aún enfrenta resistencias o desafíos, como altos costos, falta de conocimientos técnicos, o la necesidad de cambios en la infraestructura.

Gráfico. Satisfacción con las políticas y procedimientos actuales



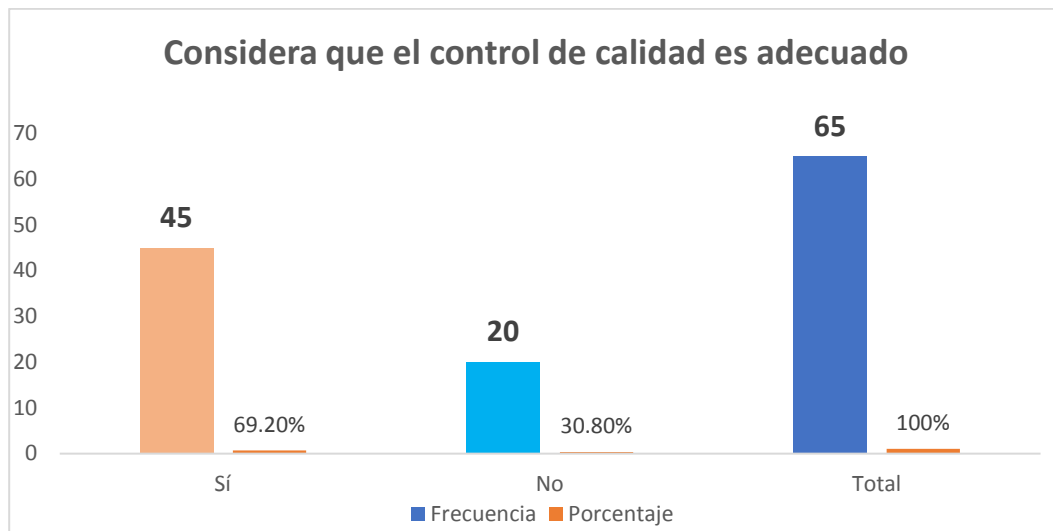
Se observa que la mayoría de los encuestados están satisfechos o muy satisfechos. Sumando las categorías “Muy Satisfecho” y “Satisfecho”, tenemos un 69.30% de satisfacción, Un 15.40% de los encuestados se sienten neutrales, lo que indica que no tienen una opinión fuerte ni positiva ni negativa. Un 15.40% de los encuestados están insatisfechos o muy insatisfechos. Esto es un área que podría necesitar atención para mejorar.

Gráfico. Calificación de la gestión de los recursos humanos y materias



La mayoría de los encuestados (62%) tuvo una experiencia positiva, mientras que un 23% tuvo una experiencia neutral y un 16% tuvo una experiencia negativa. Esto sugiere que, en general, la percepción es favorable, aunque hay áreas que podrían mejorarse para reducir las experiencias negativas.

Gráfico. Control de calidad adecuado



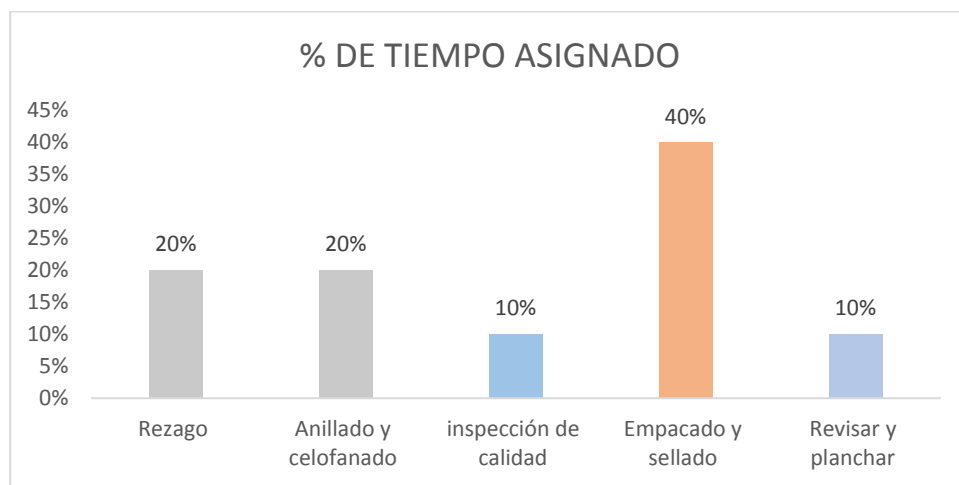
La mayoría de los encuestados (69.20%) considera que el control de calidad es adecuado. Esto sugiere una percepción positiva generalizada sobre las prácticas de control de calidad actuales. Un 30.80% de los encuestados no está satisfecho con el control de calidad. Aunque es una minoría, es importante considerar sus opiniones para identificar posibles áreas de mejora.

Asignación de recursos y la distribución de tareas en el área de empaque para la optimización de mano de obra materiales y equipos.

La asignación de los recursos y la distribución de tareas en el área del empaque para la optimización de mano de obra materiales y equipos se realizó a través del proceso de mapeo mediante la utilización de diagramas de flujo, lo cual facilitó una mejor visualización y comprensión de las operaciones involucradas..

Distribución de Mano de Obra en el Área de Empaque

Gráfico. Distribución de mano de obra en el área de empaque



Este gráfico indica en el proceso de empaque el porcentaje del tiempo asignado es 20% en anillado y celofanado es del 20%, inspección de calidad es del 10% que la mayor parte del tiempo de la mano de obra se dedica al empackado y sellado (40%) y el revisado y planchado (10%), ya que en la distribución de la mano de obra hay porcentaje de porcentaje de asignación de tiempo menor al del resto de actividades ya que se utilizan herramientas y máquinas para trabajar.

Carga de Trabajo y Demanda

La carga de trabajo y la demanda son dos conceptos estrechamente relacionados en cualquier proceso de producción o empaque. La carga de trabajo mide las tareas necesarias para cumplir con la demanda de productos, mientras que la demanda es el volumen de productos que se debe producir o empaquetar en un periodo determinado. La clave para una operación eficiente es equilibrar ambos aspectos para asegurar que los recursos sean utilizados de manera óptima y que los plazos de entrega sean cumplidos

Gráfico. Competencia y experiencia



Tabla 1 porcentaje de experiencia de los trabajadores

Descripción	Número de colaboradores	%	Turno
Alta experiencia	110	55	A
Media experiencia	50	25	B
Poca experiencia	40	20	C
Total	200	100	

1. Alta experiencia

- Número de colaboradores: Hay 110 empleados con alta experiencia en el área.
- Porcentaje: Este grupo representa el 55% del total de los trabajadores.
- Turno: Estos trabajadores están asignados al turno A.

El grupo con mayor experiencia (alta experiencia) es el más numeroso, lo que podría indicar que son los que desempeñan las tareas más complejas o críticas del proceso de empaque, donde se requiere mayor habilidad, precisión o conocimiento.

2. Media experiencia

- Número de colaboradores: Hay 50 empleados con media experiencia.
- Porcentaje: Este grupo representa el 25% del total de los trabajadores.
- Turno: Estos trabajadores están asignados al turno B.

El grupo con experiencia media es más pequeño que el de alta experiencia. Estos empleados probablemente estén en un nivel intermedio de habilidades y podrían estar desempeñando tareas menos complejas que los de alta experiencia, pero aún requieren cierta supervisión o formación continua.

3. Poca experiencia

- Número de colaboradores: Hay 40 empleados con poca experiencia.
- Porcentaje: Este grupo representa el 20% del total de los trabajadores.
- Turno: Estos trabajadores están asignados al turno C

Este grupo tiene la menor proporción, lo que podría sugerir que se asignan a tareas más simples o repetitivas dentro del proceso de empaque. Es posible que estos empleados estén en un período de capacitación o formación para desarrollar habilidades adicionales.

Capacitación en el Área de Empaque de la Empresa AJ Fernández de Estelí

La capacitación en el área de empaque es crucial para asegurar que los empleados puedan realizar sus tareas de manera eficiente, mantener altos estándares de calidad y adaptarse a las demandas cambiantes del proceso de producción. En el contexto de la gestión administrativa de la calidad del proceso de empaque, la capacitación no solo mejora la productividad, sino que también contribuye a la mejora continua, el bienestar del empleado y la reducción de errores. A continuación, describo los tipos de capacitación que se implementan en el área de empaque, considerando las necesidades operativas y los objetivos de calidad para el año 2024.

- **Capacitación en Seguridad e Higiene Laboral:** Se enfoca en enseñar a los empleados las prácticas seguras y las medidas de higiene necesarias para prevenir accidentes y enfermedades en el lugar de trabajo.
- **Uso de Equipos y Herramientas:** Los empleados reciben formación sobre el manejo adecuado de los equipos y herramientas utilizados en el proceso de empaque, asegurando que se utilicen de manera correcta y segura.
- **Procedimientos de Empaque:** Se proporciona capacitación específica sobre los procedimientos de empaque, incluyendo técnicas de embalaje, etiquetado y manejo de materiales.
- **Capacitación en Calidad:** Los empleados aprenden sobre los estándares de calidad que deben cumplir los productos empaquetados, así como las prácticas para garantizar que se mantenga la calidad en todo momento.
- **Capacitación en Productividad:** Se ofrecen talleres y sesiones de formación para mejorar la productividad y eficiencia en el área de empaque, incluyendo la optimización de procesos y la reducción de tiempos de ciclo.

Plan de Capacitación en el Área de Empaque para 2024

En 2024, el plan de capacitación de la empresa AJ Fernández de Estelí se centrará en los siguientes objetivos:

1. Mejorar la eficiencia operativa mediante la capacitación en el uso de nuevas tecnologías y maquinaria en el área de empaque.

2. Asegurar la calidad constante de los productos empaquetados, a través de capacitación continua en estándares de calidad y control de procesos.
3. Optimizar el trabajo en equipo y la comunicación entre turnos, asegurando que todos los empleados estén alineados en los objetivos del día a día y en la resolución de problemas.
4. Fortalecer la seguridad laboral para minimizar riesgos y mejorar las condiciones de trabajo para todos los empleados.
5. Fomentar la mejora continua en el área de empaque, empoderando a los empleados para que propongan mejoras en los procesos y sean parte activa en la optimización del flujo de trabajo.

Distribución de planta del área del empaque empresa AJ Fernández Estelí

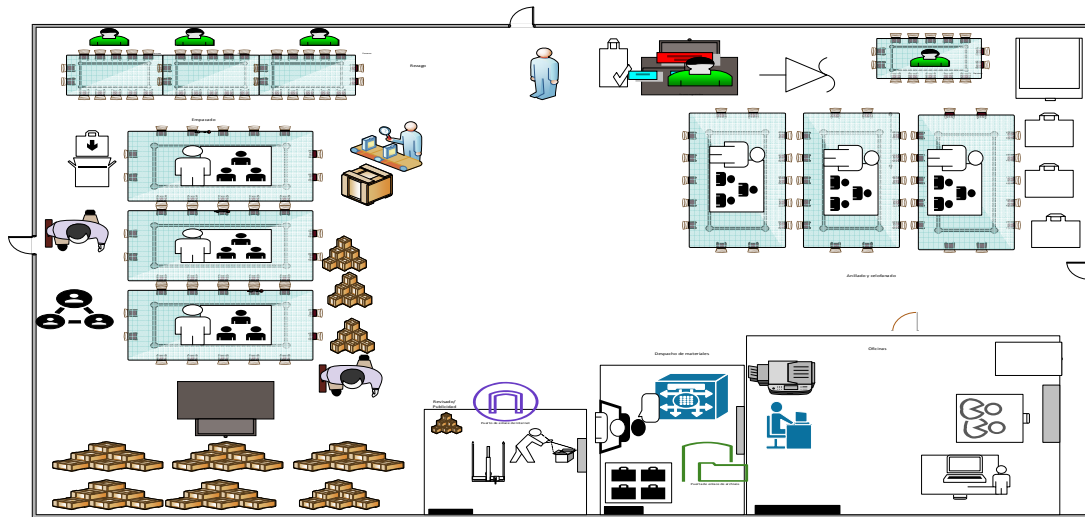


Ilustración. Distribución de empaque

CONCLUSIONES

El análisis de la gestión administrativa en la calidad del proceso del área de empaque en la empresa AJ Fernández de Estelí durante el año 2024 ha demostrado ser crucial para mantener y mejorar los estándares de calidad. Una administración eficiente y adaptativa es esencial para asegurar una producción de alta calidad y una operación sin contratiempos. La revisión detallada del flujo de trabajo y las prácticas administrativas actuales ha permitido identificar áreas críticas que requieren optimización.

La correcta asignación de recursos, la implementación de estrategias de compra a largo plazo y la adopción de tecnologías avanzadas son fundamentales no solo para asegurar la calidad del empaque, sino también para incrementar la productividad y reducir los costos operativos. La gestión eficiente de la mano de obra, los materiales y los equipos es esencial para maximizar la productividad y

minimizar los costos. Las estrategias adecuadas pueden llevar a una utilización óptima de los recursos disponibles.

Además, la adaptación a las preferencias cambiantes de los consumidores y la implementación de prácticas sostenibles son claves para mejorar la imagen de marca y asegurar la lealtad del cliente. La responsabilidad social corporativa y la búsqueda de certificaciones ambientales reforzarán aún más la reputación de la empresa.

La propuesta de estrategias de gestión administrativa orientadas a la estandarización de los procesos ha demostrado ser una solución efectiva para mejorar la calidad y consistencia del empaque. La estandarización no solo asegura una producción homogénea y de alta calidad, sino que también facilita la capacitación del personal y la adopción de nuevas tecnologías.

Finalmente, el cumplimiento riguroso de las normativas legales y la formación continua en seguridad y salud laboral son imperativos para mantener altos estándares operativos y asegurar la conformidad con las regulaciones vigentes. Estas prácticas garantizarán una operación sostenible y competitiva en el mercado.

RECOMENDACIONES

- Implementar un sistema de monitoreo continuo para las políticas y regulaciones gubernamentales que afectan la industria del tabaco y el empaque.
- Desarrollar estrategias de compra a largo plazo, diversificar proveedores y optimizar el uso de materiales para reducir costos y mitigar el impacto de las fluctuaciones económicas.
- Desarrollar y promover productos empaquetados ecológicos que respondan a las preferencias cambiantes de los consumidores.
- Implementar programas de responsabilidad social corporativa que promuevan prácticas de empaque sostenibles y ecológicas, mejorando así la imagen de marca y la lealtad del cliente.
- Fomentar una cultura de innovación que incentive la búsqueda constante de nuevas tecnologías para mejorar los procesos de empaque y administración.
- Adoptar prácticas de producción y empaque sostenibles, utilizando materiales reciclables y reduciendo la huella ambiental de los procesos de empaque.

- Buscar certificaciones ambientales para los productos y procesos de empaque, lo cual mejorará la reputación de la empresa y asegurará el cumplimiento de las regulaciones ambientales.
- Asegurar el cumplimiento de todas las leyes y normativas aplicables, tanto nacionales como internacionales, relacionadas con el empaque y la industria tabacalera.
- Proporcionar formación continua en seguridad y salud laboral, y realizar auditorías internas y externas de manera regular para mantener altos estándares de seguridad y asegurar el cumplimiento normativo.

BIBLIOGRAFÍA

- Abigail, N. (2020, pág.9). *Gestión Administrativa Y Su Incidencia En La Calidad Del Servicio A Los Usuarios De La Compañía De Transportes En Tricimotos 19 de mayo S.A Del Cantón La Maná, Provincia De Cotopaxi. Año 2020*. Ecuador : La Maná : Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC). doi:<https://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/6894>
- Colmenares, D. M. (2013). Decisiones administrativas . En D. M. Colmenares, *Decisiones administrativas* (pág. 12). <https://www.ceupe.com/blog/decisiones-administrativas.html>.
- Conexion Esan. (19 de Noviembre de 2019). *Conexion Esan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-uso-del-diagrama-de-flujo-para-la-gestion-de-calidad>
- Franco, J. (2020). *Diseño de Politicas*. Primera edición .
- Fuentes, M. (2019). Decisiones Operativas . En M. Fuentes, *Decisiones Operativos* (pág. 12). <https://negocioiq.com/toma-de-decisiones-en-la-administracion-procesos-y-tecnicas/>.
- Gonzales, S. (13 de Marzo de 2017). *Pílares de la administración* . Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/principios-de-la-administracion/>:
<https://www.gestiopolis.com/principios-de-la-administracion/>
- Jiménez, B. (2014, pág.8). *Gestión administrativa*. Primera edición. doi:<https://www.elejandria.com/libro/gestion-administrativa/batet-jimenez-m-pilar/21>

- Kaudman, R. (2016). *Guía práctica para la planeación estratégica*. Segunda edición. doi:<https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/32363/1/Fundamentos%20de%20planificaci%C3%B3n.pdf>
- López, P. (2019). Recopilación de la información . En P. López, *Recopilación de la información* (pág. 7). <https://www.questionpro.com/blog/es/tecnicas-de-recoleccion-de-datos/>.
- Maradiaga, J. R. (2015, pág.48). *Técnicas de Investigación Documental*. Primera edición. doi:<https://www.bing.com/search?q=recopilaci%C3%B3n+de+informaci%C3%B3n+pdf&qs=UT&pq=recopilaci%C3%B3n+de+informaci%C3%B3n+&sk=HS2SS1LT1UT1&sc=10-28&cvid=37CF0DEF7A774F9ABF2A4A21C3380D4F&FORM=QBRE&sp=6&lq=0>
- Moreno, B. (2020). *Herramientas de investigación*. Perú: Investigación.
- Orozco, E. (2015). *Procesos Administrativos y Gestión Empresarial en COPROABAS*. Primera edición.
- Orozco, S. E. (2015). *Procesos administrativos y gestión empresarial*. Primera edición .
- Perel, V. L. (2008, Pág.5). *Organización y Control de Empresas*. Ediciones Macchi. doi:https://www.google.com.ni/books/edition/Organizaci%C3%B3n_y_control_de_empresas/57BYAAAAMAAJ?hl=es&gbpv=0&bsq=Control%20%20en%20administraci%C3%B3n%20de%20empresa
- Perozo, Y. (2015, Pág 13). *Análisis y desempeño de la gestión administrativa*. GRIN Verlag. doi:https://www.google.com/books/edition/An%C3%A1lisis_del_desempe%C3%B1o_en_la_gesti%C3%B3n_con/txqhzWEACAAJ?hl=es&kptab=editions&sa=X&ved=2ahUKewiYze-KpdyGAxVEq4QIHWTFKAQmBZ6BAgNEAk
- Prescott, R. (2017). Estrategias Sostenibles . En R. Prescott, *Estrategias Sostenibles* (pág. 2). https://environmental-mainstreaming.org/nssd/pdf/resource_book/sdstrat_prel_sp.pdf.
- Ramirez, J. I. (2023). *Gestión administrativa e innovación*. Costa-Amic Editores. doi:https://www.google.com.ni/books/edition/Gesti%C3%B3n_administrativa_e_innovaci%C3%B3n/16fREAAQBAJ?hl=es&gbpv=0
- Rivas, L. P. (2018). *ANÁLISIS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE MATERIALES DE EMPAQUE EN UNA*. Artículo Trabajo Final del programa de Especialización en Gerencia Logística Integral.

doi:<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/20575/Rodr%C3%ADguez%20Rivas%20Leidy%20Paola.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Rodriguez, D. (2013). *Entrevista como medio social*. Honduras: Investigaciones diarias.

Romero, L. M. (Tres de Junio de 2014). *Consejo del Estado*. Obtenido de consejo del Estado: <https://www.consejodeestado.gov.co/documentos/boletines/228/11001-03-06-000-2019-00051-00.pdf>

Roz, A. L. (2017). El comportamiento administrativo, Estudio de los procesos decisorios en la organizacion administrativa. Aguilar.
doi:https://www.google.com/books/edition/El_comportamiento_administrativo/sIkxEAAQBAJ?hl=es&kptab=editions&sa=X&ved=2ahUKEwj3tOl9duGAxVdTTABHcV4AogQmBZ6BAgMEAg

Ruiz, A. (2016). Desiciones programas y no programas . En A. Ruiz, *Desiciones programas y no programas Pilares de administrativos* (pág. 14). <https://negocioiq.com/toma-de-decisiones-en-la-administracion-procesos-y-tecnicas/>.

Ruiz, E. (2019). *Prácticas admnistrativas* . Cuarta edición .
doi:<https://www.bing.com/search?q=pr%c3%a1cticas+administrativas+&FORM=HDRSC1>

Ruiz, Y. (8 de Junio de 2018). Obtenido de <https://labes-unizar.es/la-administracion-como-ciencia-principios-y-fundamentos-que-la-sustentan/>: <https://labes-unizar.es/la-administracion-como-ciencia-principios-y-fundamentos-que-la-sustentan/>

Saddy, A. (2019, Pág.5). *El concepto de apreciatividad en el derecho administrativo*. Primera edicion.
doi:https://www.google.com/books/edition/El_concepto_de_apreciatividad_en_el_Dere/KcKpEAAQBAJ?kptab=editions&sa=X&ved=2ahUKEwiGvZKqm6WGAxX8QTABHe_EDLcQmBZ6BAgJEAg