



Abril 2019 - ISSN: 1696-8352

## **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA PRODUCCIÓN DE CALZADO EN EL TALLER ARTESANAL D'DALIS.**

**López Poveda Hilda Mayhury**

**López Poveda Enma Cumandá**

**Tutor: Fernando Dávila Medina, M.B.A.**

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

López Poveda Hilda Mayhury, López Poveda Enma Cumandá y Fernando Dávila Medina (2019): "Manual de procedimientos para la producción de calzado en el taller artesanal D'DALIS", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (abril 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/procedimientos-produccion-calzado.html>

### **Resumen**

Este estudio se efectuó en el taller artesanal de calzado "D'DALIS", que presenta inconvenientes en el desarrollo de las operaciones de producción debido al desconocimiento que tienen los operarios de las fases a ejecutar en la elaboración de calzado. La estructura de la investigación consta del planteamiento de la problemática, objetivos de investigación, formulación y sistematización del problema, justificación, delimitación e idea defender. Se conformó un marco teórico con los principales conceptos teóricos definidos por autores e investigadores que orientan el desarrollo de la investigación. En el diseño metodológico se definió como población de estudio al personal de supervisores y operarios del taller que proporcionaron información de sus actividades por medio de una entrevista que se apoyó en un cuestionario de preguntas, además de la observación a cada uno de los procesos donde se recogió información de las actividades de producción. A partir de los datos obtenidos se estructuró posteriormente el manual de procedimientos para cada proceso identificado en la elaboración de calzado, su presupuesto de elaboración y ficha de evaluación del manual para futuras rectificaciones. Finalmente se plantean las respectivas conclusiones y recomendaciones que deben ser consideradas por los propietarios del taller con el fin de incrementar la productividad de los operarios del taller.

**Palabras claves:** Manual, Procedimiento, Proceso, Taller

**Abstract**

This study was carried out in the shoe workshop "D'DALIS", which has drawbacks in the development of production operations due to the lack of knowledge that operators have of the phases to be executed in the production of footwear. The structure of the research consists of the approach of the problem, objectives of research, formulation and systematization of the problem, justification, delimitation and idea to defend. A theoretical framework was established with the main theoretical concepts defined by authors and researchers that guide the development of research. In the methodological development, the study population was defined as the staff of supervisors and workshop workers who provided information on their activities through an interview that was based on a questionnaire of questions, as well as observation of each of the processes where collected information on production activities. Based on the data obtained, the procedures manual was subsequently structured for each process identified in the production of footwear, its preparation budget and the evaluation form of the manual for future rectifications. Finally, the respective conclusions and recommendations that should be considered by the owners of the workshop in order to increase the productivity of the workshop operators are presented.

**Keywords:** Manual, Procedure, Process, Workshop

---

**1. Introducción.**

El sector del calzado artesanal dentro del país tiene muchas falencias y debilidades. Las principales limitaciones que afronta este sector son la falta de materia prima, especialmente materiales, pegamento, suelas, etc., así como también la falta de capacitación a los artesanos.

Muchas microempresas dentro del sector del calzado se enfrentan a distintos problemas que impiden que esta industria mejore, innove y crezca. Los problemas son de tipo organizacional, manejo adecuado de la producción y logístico causando muchas limitaciones y restricciones, impidiéndoles crecer o expandirse en el mercado nacional.

Al igual que en otras microempresas de diferentes sectores económicos, Taller de Calzado D'Dalis no cuenta con una administración completamente formal a causa de la falta de conocimientos administrativos y de producción de los propietarios, teniendo como base para la producción el conocimiento experiencial.

Esto ha ocasionado que los propietarios de Taller D'Dalis no hayan podido implementar un

correcto control de procesos en la fabricación de calzado.

La problemática expuesta genera lo siguiente:

El personal no conoce o no sabe de las labores o funciones que le corresponden según su cargo y perfil laboral. Así también ignoran cómo realizar los procesos de una forma lógica y ordenada.

A pesar de existir una cadena de mando, persiste la desorganización administrativa, generando muchas veces sobrecarga de trabajo.

Taller D´Dalís, microempresa del Sector Artesanal ha logrado determinar la inexistencia de un adecuado sistema de procesos para la elaboración del calzado el mismo que se desprende desde el área organizacional, donde se puede observar la asignación de varias tareas o funciones a un solo trabajador, lo que ocasiona retrasos en la producción y por ende el incumplimiento en las fechas de entrega.

En el área logística se observa las demoras en el etiquetado, empaque y falencias en el control de calidad; esto ha ocasionado que los clientes se sientan insatisfechos con el producto terminado.

Por lo que es fundamental crear un manual de procedimientos para el personal que trabaja en la producción para corregir los errores en la fabricación de calzado y tener un control adecuado de la calidad, etiquetado, empaque y entrega del producto.

Este manual se constituirá en una herramienta indispensable para toda la organización, dado que les permitirá cumplir con sus funciones y procesos de una forma sencilla y clara.

Los manuales de procedimiento constituyen uno de los pilares más eficaces para la elaboración de procesos, dado que estas herramientas facilitan el aprendizaje a los empleados, dotan de una guía clara y necesaria en el ámbito operativo o de ejecución, pues son una fuente en las cuales se trata de orientar y fortalecer los esfuerzos del talento humano, para alcanzar la consecución de las tareas que se le han encargado.

## **2. Proceso**

“A la serie de actividades y recursos interrelacionados que transforman o modifican elementos de entrada en elementos de salida agregando valor añadido para el usuario se le denomina proceso” (Agudelo, 2015, p.54).

El fin del proceso es ofrecer al cliente un servicio correcto que satisfaga sus necesidades, sus expectativas, con el más alto grado de rendimiento en costo, servicio y calidad.

Se entiende como proceso “A la secuencia de pasos establecidos con algún tipo de lógica que se encasilla en la consecución de un resultado específico” (Melinkoff, 2014, p. 31). En tanto, los

procesos tienen al mejoramiento de la productividad de algo, para definir un orden o descartar algún tipo de inconveniente.

Desde el punto de vista empresarial, un proceso representa un conjunto de acciones que toman en el proceso productivo para que se incremente la eficiencia. Dado que las empresas buscan continuamente elevar su productividad y minimizando sus costos.

### **2.1. Procesos de producción.**

Chiavenato (2014) lo define como “Una serie de actividades dirigidas a la transformación de materias primas, recursos o factores productivos en bienes y/o servicios” (p.34). La información y la tecnología participan en este proceso, que interactúan con otras personas. El último fin es la satisfacción de la demanda

El capital, trabajo y capital son los factores de producción más habituales y comunes en todas las empresas, que aplicados a la fabricación se podrían abreviar en una combinación de esfuerzo, infraestructura y materia prima.

### **2.2. Factores que inciden en el proceso productivo**

Mariño (2014) señala los siguientes factores que inciden en el proceso productivo:

**El diseño de los productos:** influye directamente en la tecnología básica a emplear, así también sobre las instalaciones físicas necesarias e interviene sobre el tipo de cooperación que la organización debe sostener con el exterior.

**La cantidad de producto:** Determina principalmente el nivel de especialización en la fabricación, lo que interviene en el acondicionamiento de las cantidades de labores manuales, mecanizadas y automatizadas, en la especialidad de las maquinarias y las herramientas en la cantidad requerida de personal calificado, en el volumen de materias primas y materiales a comprar, así como el tamaño de las instalaciones.

**La variedad de los productos:** Establece algunas restricciones a la especialización, dado que se necesita estudiar, en función de las cantidades demandadas a satisfacer en ciertas cantidades dentro de ciertos plazos, si las diversas variedades pueden ser producidas simultáneamente (p.69).

### **2.3. Procedimiento.**

Gómez (2015) lo define:

Como un componente del sistema de control interno, el cual es desarrollado para generar una información precisa, estructurado, metódico e integral que comprende todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las diversas operaciones o actividades que se efectúan en una empresa (p.58).

Para Koontz (2015) lo define “Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones solicitadas” (p.54). Son guías de acción en los que se especifica la forma exacta en que deben efectuarse ciertas actividades.

Un procedimiento escrito está conformado por las siguientes partes:

1. **Propósito:** Declaración breve de las intenciones del documento.
2. **Alcance:** Hasta que nivel es aplicable el procedimiento.
3. **Definiciones o marco teórico:** Explicación teórica de los conceptos fundamentales mencionados en el documento.
4. **Referencias:** En esta parte se indica sobre otros procedimientos de la empresa con los cuales existe puntos en común.
5. **Responsabilidades:** Detallar todas las personas involucradas y las responsabilidades de cada uno.
6. **Requerimientos:** En esta sección se debe resaltar los pasos y recursos necesarios para que la tarea se efectuó.
7. **Anexos:** Pueden incluir diagramas de flujo, formularios y todo lo destacable para la realización del procedimiento.

#### **2.4. Manual: Definición.**

Quiroga (2013) establece que “Son instrumentos valiosos empleados en el campo de la Administración, para el registro y la transmisión, sin distorsiones, la información pertinente a la empresa y al funcionamiento de una compañía o ente público, así como de los departamentos que lo constituyen” (p.34).

El manual es la compilación en forma de texto, que recolecta minuciosamente y puntualmente las instrucciones que se deben seguir para efectuar determinada labor o actividad, de forma sencilla, que sea de fácil comprensión y permita al lector, ejecutar correctamente la labor propuesta.

#### **2.5. Manual de procedimientos: Definición.**

Es un documento que sirve de guía con el fin de establecer la secuencia de pasos para que una organización o departamento efectúe sus funciones. Así también, el manual de procedimientos define la secuencia u orden, tiempo establecido, reglas o políticas y las personas responsables de las actividades que se efectuarán (Giorgis, 2013, p.78).

El manual de procedimientos es un instrumento valioso, que permitirá al nuevo personal que se incorpore a la empresa a comprender y efectuar sus actividades laborales asignadas. En este documento se describe las actividades que deben seguirse en el desarrollo de las funciones de

un departamento o unidades administrativas que participan precisando su participación y responsabilidad. Además, contienen información y ejemplos de formularios, documentos o autorizaciones necesarias, equipos o maquinarias que se deben utilizar y cualquier otra información que pueda complementar el adecuado desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

Para Álvarez (2015) es “El documento en el que de forma ordenada y sistemática se recoge la información fundamental de cada uno de los procedimientos que se dan en la empresa” (p.53). En definitiva, los manuales de procedimientos ofrecen instrucciones e indicaciones para la operación diaria de una fuerza laboral. Esta herramienta administrativa permite asegurar consistencia y cualidad en los productos y servicios. Proporcionan una referencia rápida de cuando existe una inquietud o duda.

## **2.6. Diagramas de flujo.**

Denominado también como diagrama de flujo o de actividades, pero comúnmente llamado Flujograma, es la representación gráfica de un proceso. Esta herramienta es empleada en disciplinas como la computación, economía, procesos industriales y otras. Es importante en la investigación de oportunidades enfocadas en el mejoramiento a través del entendimiento minucioso de la manera en que funciona realmente un proceso. Por medio del estudio de la manera en que los diversos pasos de un proceso se interrelacionan entre sí, se puede revelar a menudo las fuentes potenciales de los problemas.

Según Dávila y Siles (2017) en su estudio “Propuesta de un Manual de procedimientos para el proceso de producción de rosquillas de maíz en la micro empresa Aritos de Sol, en el departamento de Managua, durante el periodo comprendido de marzo a julio 2017”, el objetivo general fue diseñar una propuesta de un Manual de Procedimientos para el proceso de producción de rosquillas de maíz que impulse el mejoramiento de la calidad en la microempresa “Aritos de Sol” en el departamento de Managua.

Los autores concluyeron que la empresa ejecuta procesos de producción que no se rigen bajo ningún criterio técnico lo que limita la productividad y eficiencia. La empresa requiere de varias herramientas que sustenten el mejoramiento de la calidad y proporcionen una ventaja competitiva como son: el manual de procedimientos, manual de funciones y otras, los que son recursos necesarios y estratégicos en la toma de decisiones.

Según Dueñas y Garavito (2015) en su trabajo de titulación “Mejoramiento del Proceso Productivo de la empresa de calzado diseño “Dany París””, que se desarrolló con el propósito de contar con propuestas para el mejoramiento del área de producción y bodega de la empresa Diseños Danny París.

Para efectuar el proyecto de investigación se efectuó un diagnóstico de la situación de la empresa teniendo como antecedente el estudio previo desarrollado por la empresa consultora Mexican Shoes. Este informe permitió corroborar las falencias y oportunidades de mejora en la empresa que de una u otra manera generaban repercusiones en el proceso productivo.

En base a esta información, se plantearon diferentes propuestas de mejora en relación a la implementación de una nueva distribución de la planta, labores en los puestos de trabajo, mejora de las condiciones de limpieza y orden, elaboración de manuales de funciones y procedimientos para el requerimiento de materiales y gestión de inventarios.

Los investigadores efectuaron una evaluación integral de todas las fases del proceso productivo. Y concluyeron que desarrollar manuales de funciones y de procedimientos para solicitar materiales y gestionar inventarios, estas herramientas administrativas proporcionarán un nivel de orden en la compañía, y serán una guía para capacitar e incrementar la productividad del personal.

### **3. Metodología**

#### **3.1 Tipo de investigación.**

Los siguientes tipos de investigación se aplicaron en el presente estudio de investigación:

**Descriptiva:** Se procedió a describir la situación actual en lo referente a las diferentes actividades que se siguen dentro del proceso de elaboración de zapatos en el taller, a partir de la observación de campo de las actividades de los empleados se procedió a estructurar el manual de procedimientos.

**Documental:** Se revisó fuentes primarias de información como libros de las áreas de administración, organización y métodos y otros que sirvieron de sustento en la conformación del marco teórico y la redacción de la propuesta.

**De campo:** Se obtuvo información proveniente directamente del taller de calzado al averiguar directamente de los involucrados en la elaboración del calzado, sobre la problemática que afrontan y cómo llevan a cabo la producción de calzado.

#### **3.2 Enfoque de la investigación.**

De tipo cualitativo fue el enfoque investigativo de este estudio. Se procedió al análisis no numérico de información recogida de las fuentes primarias y de campo.

#### **3.3 Técnicas e instrumentos de la investigación.**

Fueron las siguientes técnicas de investigación:

**De campo:** La entrevista al jefe de producción y los empleados del área de producción. También se procedió a la observación de las tareas que realiza cada uno de los integrantes del área de producción.

Los instrumentos de investigación que sirvieron para recolectar la información fueron: el cuestionario de preguntas para el jefe de producción y los empleados, y la ficha de observación

donde se registró datos fundamentales de las actividades que efectúan éstas personas en su respectivo puesto de trabajo.

### **3.4 Análisis de las fichas de observación**

Cada una de las fichas de observación se constituyó de: fecha y lugar de observación, hora de inicio y terminación de la observación, nombre del observador que estuvo a cargo de llenar la ficha, se tomó nota de lo que se evidenció en cada una.

#### **Ficha de observación del proceso de recepción de materia prima**

En esta ficha se observó que el empleado recibe a la persona que entrega el material solicitado por el taller a los proveedores, procedió a verificar si el material que se recibe coincide con lo solicitado con base en la nota de pedido constata el estado del material, las cantidades y la calidad de lo recibido. Procedió a la firma de acta de recepción del material adquirido, luego colocó las compras en sus respectivos estantes, codifica los materiales recibidos, y finalmente procedió a registrar en el kardex el ingreso del material llegado.

#### **Ficha de observación del diseño de calzado**

El diseñador conceptualiza el calzado que quiere diseñar en base a una serie de criterios como son: función, materiales, temporada, etc. Procedió a efectuar un boceto inicial del zapato acorde con la información que cuente en ese momento. Define sus diferentes componentes que conformarán el calzado y establece claramente su aspecto y como se procederá al ensamblaje de las mismas. Posteriormente plasmo las diversas partes del calzado en dibujos técnicos que abarquen todos los detalles posibles.

#### **Ficha de observación de la entrega de materia prima**

El jefe de producción elaboró la orden de trabajo donde se detalla los insumos a ser empleados en la fabricación del calzado, el bodeguero entrego los materiales al jefe de producción y éste lo distribuye entre los operarios y aprendices.

Los operarios y aprendices confirman que el material entregado sea el correcto.

#### **Ficha de observación de corte de modelo**

El cortador recibió las láminas de cuero y/o material sintético a cortar, reviso que no existan taras en el cuero o fallas en el material sintético que el control de calidad del taller haya pasado por alto. Los que presentaron fallas en el cuero o material sintético (arrugas, cortes, puntos, etc.) son regresados a la bodega. Ubico el material de tal forma que no hubo desperdicios.

#### **Ficha de observación del troquelado de plantillas**

El troquelador recibió las láminas para elaborar las plantillas, colocó sobre la máquina troqueladora. Obtuvo las plantillas de calzado y los residuos los separados para llevarlos a ser desechados. Listas las plantillas las entrego al aprendiz que se encargó de pegar con goma los forros a las plantillas. Las plantillas con sus forros las pasan al cocedor, con lo que se aseguró el forro a la plantilla.

#### **Ficha de observación de cosida de plantillas**

El operario recibo las plantillas previamente troqueladas y pegadas el forro verifico con la orden de producción la cantidad, color de hilo, modelo de etiqueta, diseño de plantilla. Cosidas las plantillas entrego al jefe de producción para su revisión y aprobación.

#### **Ficha de observación de armada y cosida de capelladas**

El operario recibió las piezas de cuero y/o material sintético cortadas previamente. Pasaron a la máquina de coser donde se unieron todas las piezas previamente entregadas.

#### **Ficha de observación de pulida y echada de goma**

El aprendiz procedió a pulir las plantas de calzado para corregir imperfecciones que pueden presentar, para la cual utilizo una máquina, luego a echar goma por dos ocasiones para que la planta pegue bien.

#### **Ficha de observación de plantada**

El operario tomo las platillas les echan goma para luego proceder al pegado, separo las capelladas por talla con su respectiva horma, plantilla y suela, proceden armar la capellada en un a horma, luego le añaden la plantilla, una vez armada la llevaron a una maquina llamada banda donde introdujeron la capellada y la planta para que se calentara y fuera fácil pegar la capellada a la suela. Con un martillo pequeño reforzó el pegado en los bordes.

#### **Ficha de observación de empaquetado de calzado**

El aprendiz recibió las cajas de cartón donde se coloca el calzado terminado. Procedió al armado de las cajas según el modelo a empaquetar.

Separo los zapatos según el modelo que se va a guardar, Confirmando que los zapatos no presenten defectos de fabricación, los codifico y etiqueto, confirmo que las cajas contengan los zapatos según el modelo especificado en la misma. Separo las cajas de acuerdo al modelo y al cliente, para empaquetarlos en cartones grandes, los cuales fueron llevados al transporte para el cliente final.

## **Interpretación de las entrevistas**

De acuerdo a las entrevistas los colaboradores indicaron que:

Por medio de las entrevistas efectuadas al personal del taller artesanal se infirió que es necesario que se elabore un manual de procedimientos de fabricación de calzado. Se consideró necesario propiciar que las tareas de fabricación de calzado se realicen de manera uniforme, lo que permitirá que los maestros y operarios puedan efectuar varias labores sin ningún inconveniente.

Evitar la duplicidad de funciones, y conocer las omisiones que se pueden presentar en el proceso de fabricación de calzado. Alcanzar una mayor eficiencia administrativa que se traduce en un mejoramiento de los procedimientos vigentes. Simplifica el proceso de inducción que deben llevar a cabo los empleados nuevos que ingresen al taller. Se ahorran recursos materiales y humanos.

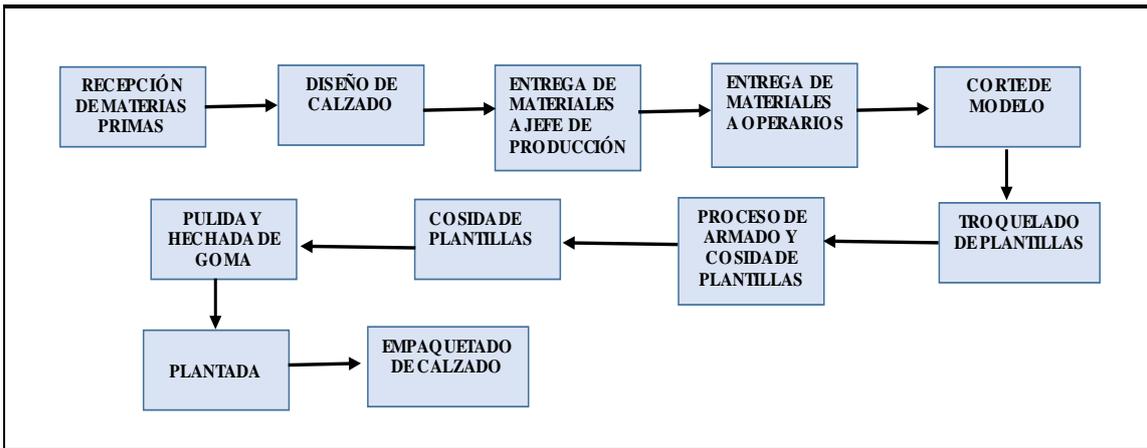
### **4. Propuesta**

Consistió en elaborar un manual de procedimientos para el área de producción del taller artesanal que permita:

- Fijar directrices que sirvan para efectuar de forma eficiente los procesos de fabricación de calzado.
- Tener una herramienta de inducción que facilite la capacitación del nuevo personal que ingrese.
- De manera adecuada y correcta procederán los operarios y aprendices del taller en la realización de sus labores con la que se incrementará la productividad.
- Incrementar eficiencia de los procesos.
- Incrementar las ventas.
- Incrementar los ingresos.

El manual describe los procedimientos que efectúan los operarios y aprendices del área de producción de calzado a fin de superar los inconvenientes y mejorar su desempeño. El área de producción es la más importante que donde se produce los diferentes modelos de calzado que serán comercializados en el mercado y generarán el ingreso monetario. De esta forma, es necesario dotar de procedimientos específicos para cada proceso que se dan en la confección de los zapatos.

A continuación se presenta el mapa de procesos de fabricación de calzado del taller "D´Dalís".



**Figura 1.** Mapa de procesos

### Objetivo de la propuesta

Diseñar un Manual de Procedimientos para el área de producción del taller artesanal “D´DALIS”.

#### 4.1 Desarrollo de la propuesta

Por medio de este manual los operarios contarán con información que les permita conocer:

- El objetivo del proceso que están realizando.
- El responsable del proceso.
- Los procedimientos a seguir para desarrollar dicho proceso.

#### 4.2 Presupuesto de la propuesta

El presupuesto de inversión requerido para elaborar el Manual de Procedimientos del taller artesanal “D´DALIS” se detalla:

Gastos por recolección de información: \$120,00

Kit de materiales de oficina: \$16

Capacitador: \$850

Refrigerios: \$25

Impresión de manual y encuadernado: \$50

**TOTAL:** \$1.061,00

#### 4.3 Evaluación de la funcionalidad del manual de procedimientos

Se evaluará los beneficios y utilidad del manual de procedimientos a través de formato de evaluación que determinará los pasos que deben de efectuarse en cada proceso de fabricación de calzado. El propósito de esta evaluación es conocer si los empleados del taller se sienten cómodos con los procedimientos establecidos en el manual. De carácter cualitativo es la evaluación del manual.

## **CONCLUSIONES**

Se concluyó en el trabajo realizado que la elaboración del manual de procedimientos para la producción de calzado optimizaba el proceso de producción y ventas en el taller artesanal.

Se determinó al realizar el diagnóstico inicial del taller artesanal D'Dalis había retrasos en la producción debido a la falta de un manejo adecuado del proceso de producción.

Se estableció que los procesos existentes no eran los adecuados para la correcta elaboración de los zapatos y los propuestos resolverían la situación.

Se observó que las actividades efectuadas por los operarios en cada fase de la producción de calzado fueron el punto de partida para la elaboración del manual de procedimientos el mismo que fue presentado al administrador, siendo posteriormente aprobado y validado por él.

Se identificó que no existía un control interno por parte de la administración ni se contaba con una herramienta que facilite muchas de éstas tareas de control administrativo tales como las tareas de inducción laboral al nuevo personal lo cual contribuyó a determinar los pasos a seguir para cada fase del proceso productivo con el fin de optimizar recursos materiales y financieros.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda que Taller D'Dalis modifique su reglamento interno incorporando en él la implementación y uso del Manual de procedimientos para la producción del calzado.

Se exhorta que la administración monitoree las actividades del manual de procedimientos regularmente con el fin de evaluar su efectividad y eficiencia utilizando el formato de evaluación diseñado para tal propósito.

Se alienta al personal del área de producción, se comprometa en cumplir con los lineamientos del manual a fin de resolver los problemas que se identificaron durante el desarrollo del presente proyecto.

## **Bibliografía**

Agudelo, L. (2015). *Gestión de Procesos*. Bogotá: INCONTEC.

Álvarez, M. (2016). *Manual para elaborar manuales de procedimientos*. México: Panorama.

Chiavenato, I. (2014). *Inicio a los Procesos Productivos*. México: Mc Graw Hill.

Dávila, U. y. (2017). Propuesta de una Manual de Procedimientos para el proceso de producción de rosquillas de maíz en la micro empresa Aritos de Sol, en el departamento. Managua, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Dueñas, M. y. (2015). Mejoramiento del Proceso Productivo de la empresa de calzado diseño "Dany Paris". Bucaramanga: Universidad Nacional de Santander.

Mariño, H. (2014). *Gerencia de Proyectos*. Bogotá: Alfaomega.

Giorgis, N. (2013). *Automatización de procesos administrativos*. Guatemala: Italprosa.

Gómez, G. (2015). *Manuales de procedimientos y su aplicación dentro*. México: Prentice Hall.

Koontz, H. (2015). *Administración*. México: Mc Graw Hill.

Melinkoff, R. (2014). *Los procesos administrativos*. Caracas: Panapo.

Quiroga, G. (2013). *Organización y Métodos*. México: Trillas.