



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMINO

ADMINISTRACIÓN MODERNA



ADMINISTRACIÓN MODERNA

TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Conforme el tiempo transcurría y el desarrollo de las organizaciones crecía, la administración tuvo nuevos aportes y nacieron así nuevos enfoques que marcan el desarrollo de la Administración. En este documento se analiza el pensamiento administrativo, en el cual se hablará de los diferentes modelos de análisis administrativo.

Seguidamente se destacan la administración científica de Frederick Taylor; la teoría administrativa operacional moderna de Henri Fayol; y los estudios de Hawthorne de Elton Mayo y F.J. Roethlisberger (Koontz, 2012). Para mejor comprensión, en la siguiente **Tabla 1.1** se puede apreciar el surgimiento del pensamiento administrativo.

AUTOR	PRINCIPAL CONTRIBUCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	
Frederick W. Taylor (1911)	Reconocido como el padre de la administración científica. Su principal preocupación fue elevar la productividad mediante mayor eficiencia en la producción y mejor pago para los trabajadores al aplicar el método científico. En sus principios destacan la utilización de la ciencia, la creación de armonía y cooperación de grupo, el logro de una producción óptima y el desarrollo de los trabajadores.
Henry Gantt (1910)	Pedía la selección científica de los trabajadores y la cooperación armoniosa entre mano de obra y administración. Desarrolló la gráfica de Gantt. Insistió en la necesidad de la capacitación.
Frank y Lilian Gilbert (1900)	Frank es conocido por sus estudios de tiempos y movimientos. Lilian, psicóloga industrial, se enfocó en los aspectos humanos del trabajo y en la comprensión de las personalidades y necesidades de los trabajadores.

Tabla 1.1. El surgimiento del pensamiento administrativo

Fuente. Koonz, W. (2012) Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial (14 e.d.). D.F.México: Mc Graw Hill.

AUTOR

PRINCIPAL CONTRIBUCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN OPERACIONAL MODERNA

Henri Fayol (1929)

Conocido como el padre de la teoría de la administración moderna. Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnico, comercial, financiero, de seguridad, contable y gerencial. Reconoció la necesidad de enseñar administración. Formuló 14 principios de la administración como una autoridad y responsabilidad, unidad de mando, cadena de escala y esprit de corps.

CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO

Hugo Münsterberg (1912)

Aplicación de la psicología a la industria y administración.

Walter Dill Scott (1910, 1911)

Aplicación de la psicología a la publicidad, marketing y el personal.

Max Weber (traducciones
1946, 1947)

Teoría de la burocracia.

Wilfredo Pareto (1890)

Es conocido como el padre del enfoque de los sistemas sociales a la organización.

Elton Mayo y F. J
Roethlisberger (1939)

Estudios famosos en la planta Hawthorne de las Western Electric Company sobre la influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo en desempeño.

Tabla 1.1. El surgimiento del pensamiento administrativo

Fuente. Koonz, W. (2012) Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial (14 e.d.). D.F.México: Mc Graw Hill.



AUTOR	PRINCIPAL CONTRIBUCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN
PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO MODERNO	
Peter F. Drucker (1974)	Fue un escritor muy prolífico, que se dedicó a temas generales de la administración.
W. Edwards Deming (después de la segunda guerra mundial)	Introdujo el control de calidad en Japón.
Laurence Peter (1969)	Observó con tiempo que las personas son promovidas a un nivel en el que son incompetentes.
William Ouchi (1981)	Analizó determinadas prácticas gerenciales japonesas adaptadas al ambiente estadounidense.
Thomas Peters y Robert Waterman Jr (1982)	Identificaron las características de las compañías que consideraron excelentes.

Tabla 1.1. El surgimiento del pensamiento administrativo

Fuente. Koonz, W. (2012) Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial (14 e.d.). D.F.México: Mc Graw Hill.

En la historia de la teoría administrativa es difícil ubicar con claridad y precisión a los autores en el marco de las diversas escuelas de pensamiento administrativo a lo largo de los años. Muchos de los escritores analizados en la **Tabla 1.1** se articulan entre sí, sus ideas coinciden con las de otros y se distinguen, en ciertos momentos, por rasgos muy ligeros. No obstante, es posible decir que la teoría administrativa puede asociarse con enfoques bien marcados y diferenciados según el énfasis que le han dado a los factores o variables de los que tratan. Así, por ejemplo, hay autores que han favorecido el trabajo, otros la estructura, otras más la gestión humana" parte medular de una organización como Roberto Owen.

También están los pensadores que trataron el impacto y las interrelaciones del entorno con la organización y los que abordaron, por su parte, el papel y la importancia de la tecnología, asimismo la pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en la cual se muestran las necesidades humanas básicas y que son de vital importancia, porque el autor estimó que cuando se satisfagan esas necesidades al grado necesario para mantener la vida, ninguna otra necesidad motivará a las personas.

Por consiguiente, de acuerdo con Koontz (2012), se exponen algunos datos relevantes, que se consideran importantes identificar adicionalmente a los citados en la Tabla 1.1 como parte de los aportes realizados a la evolución de pensamiento administrativo.

FREDERICK TAYLOR Y LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

La famosa obra de Taylor Principles of Scientific Management se publicó en 1911, y los principios fundamentales que encontró que subyacían al enfoque científico son los siguientes:

- Reemplazar las reglas impositivas con ciencia (conocimiento organizado).
- Lograr armonía más que discordia en la acción del grupo.
- Lograr la cooperación de los seres humanos, más que el individualismo caótico.
- Trabajar para obtener la producción máxima, más que una producción restringida.
- Desarrollar todos los trabajadores al mayor grado posible para su propia prosperidad y la de la compañía.

A criterio de Koontz (2012)

“

Es claro que estos preceptos básicos del Taylor no están alejados de las creencias fundamentales del gerente moderno (p. 18).

”

HENRI FAYOL, EL PADRE DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA

Fayol identificó 14 de esos principios, los cuales se presentan a continuación:

- **Autoridad y responsabilidad.** Sugirió que la autoridad y responsabilidad están relacionadas, y que la segunda es consecuencia de la primera. Consideró a la autoridad como una combinación de factores oficiales derivados del puesto gerencial y factores personales compuestos de inteligencia, experiencia, valor moral, servicio anterior, etcétera.
- **Unidad de mando.** Los empleados deben recibir órdenes de un único superior.
- **Cadena de escala.** Para Fayol es como una cadena de superiores desde los puestos más altos hasta los más bajos, de los que no hay que apartarse innecesariamente.
- **Espit de corp.** Este es el principio de la unión hace la fuerza y de una extensión del principio de unidad de mando. Destaca la necesidad de trabajo en equipo y la importancia de la comunicación para lograrlo.

Fayol (s.f.c.p. Koontz, 2012) consideró que los elementos de la organización son las funciones de planear, organizar, comandar, coordinar y controlar (p. 18).

La innovación es esencial para el éxito de una organización, no obstante la experiencia muestra que las ideas van y vienen conforme pasan los años, de tal forma que las principales razones por las que es importante conocer las teorías administrativas, es porque permiten facilitar el entendimiento de todos los procesos en los que se encuentra la organización, permitiendo analizar conscientemente las alternativas de los caminos a seguir. Estas teorías construyen el concepto de administración al comprender que es un arte y una ciencia a la vez. Al conocer las diferentes teorías administrativas se está en una posición de reconocer la fuente de las diversas ideas o posturas de otros administradores, tanto de la propia organización como de otras compañías, facilitando la selección de estrategias ante el comportamiento administrativo. Las teorías nacen de las condiciones fijadas de una organización en un momento específico, conscientes que las empresas están en un continuo cambio, de tal forma que las teorías deben evolucionar para responder a las nuevas necesidades del entorno.



TEORÍA ADMINISTRATIVA MODERNA

La empresa moderna es aquella que cuenta con los colaboradores, la tecnología y los procesos necesarios para el desarrollo. Con una perspectiva por hacer, estas organizaciones deben planificar de forma estratégica y organizar de forma objetiva, esto por cuanto la globalización cada día exige a las empresas que tomen medidas de ajuste a los acontecimientos y a nuevas tendencias que cada día se viven las compañías, por tanto se requiere de colaboradores que se adapten a las necesidades que requiere la empresa.

PODER: CAPACIDAD QUE TIENEN LOS INDIVIDUOS O GRUPOS PARA INFLUIR EN LAS CREENCIAS DE OTRAS PERSONAS O GRUPOS.

Un administrador moderno debe resolver las exigencias de la sociedad y de los clientes, además de cumplir con las altas expectativas de los directores de la sociedad. Para administrar y cumplir con ello el jefe debe estar capacitado para cumplir las cinco funciones del proceso administrativo. Un aspecto importante que se debe considerar en este entorno es que la administración moderna después de organizar y elegir los modelos de departamentalización, debe trabajar de forma descentralizada al tomar decisiones, para garantizar el avance de la organización y la proactividad de los colaboradores, permitiendo que las áreas trabajen de forma integral, sin complicaciones para cumplir con los

AUTORIDAD: DERECHO, INHERENTE A UN CARGO, DE EJERCER DISCRECIONALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES QUE AFECTAN A OTROS.

objetivos trazados por empresa. Las relaciones de autoridad, de forma vertical u horizontal, son componentes que adecúan la organización, proporcionan las actividades departamentales y ofrecen conexión en una empresa. (Koontz, 2012)

AUTORIDAD Y PODER

Previamente al estudio del tema de autoridad dentro de la organización, es importante diferenciar entre autoridad y poder. El poder es un concepto más amplio que la autoridad, porque la autoridad es el derecho que le asigna a un individuo del nombramiento de un cargo de ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otros; la autoridad es un tipo de poder pero en el ámbito organizacional. (Koontz, 2012)

En la empresa privada la autoridad de una posición surge de un paquete de derechos de la institución social, esta se distribuye a lo largo de la estructura organizacional, en este caso nace del poder que tienen los dueños de la compañía.

Continuando con el análisis de autoridad, en las instituciones de gobierno funciona diferente, en este caso la autoridad proviene de la institución de gobierno representativa, por ejemplo, cuando un oficial de la policía municipal realiza un parte por mal estacionamiento tiene la autoridad para hacerlo porque existe un sistema de gobierno representativo que le eligió para que promulgue las leyes y coadyuve, para que los ciudadanos las respeten. De acuerdo con Koontz (2012)

“

El poder es la capacidad de que tienen los individuos o grupos para influir en las creencias o acciones de otras personas (p. 236).

”



Al respecto Koontz (2012), da a conocer los diferentes tipos de poder:

- **Legítimo.** Emerge normalmente de un puesto y se deriva del sistema cultural de derechos, obligaciones y deberes, con un fundamento en el cual un puesto es aceptado como legítimo por los individuos.
- **Experiencia.** Es el poder del conocimiento, se ejerce una influencia en los demás por el respeto que se les tiene en razón de sus conocimientos especializados (ingenieros, médicos, abogados, profesores).
- **Referencia.** Influencia que pueden ejercer personas o grupos dado que los demás creen en ellos y en sus ideas, un ejemplo claro de este poder es cuando solicitamos referencias laborales de antiguos patrones, o de una persona que nos conozca para realizar cualquier trámite personal, bancario.
- **Recompensa.** Es un poder que se ejerce ofreciendo incentivos a los colaboradores por cumplimiento de metas u otras solicitudes realizada por los superiores, por ejemplo en las empresas de cobro se ofrece un porcentaje por meta de cobro lograda, o también a ejecutivos por colocación de crédito, otro ejemplo son los aumentos de salario por una evaluación de desempeño.
- **Coercitivo.** El poder mediante el cual se ejerce una presión hacia una persona, implica un castigo, en ocasiones fuerza o hacer algo en contra de su voluntad. Desde el punto de vista organizacional, un ejemplo de este tipo de poder es castigar un colaborador con el despido o la retención de un aumento de salario por falta de méritos.

Para tener poder se necesita cubrir tres aspectos que según Pfeffer (s.f.c.p. Koontz, 2012) se deben considerar:

1. La voluntad o interés de ejercer el poder.
2. La habilidad para hacerlo.
3. Un cargo en la estructura que lo otorgue.

Adicionalmente, se deben considerar sobre seis características personales que son principios de poder:

1. Energía, resistencia y fuerza física.
2. Enfocarse en los objetivos.
3. Sensibilidad hacia las otras personas.
4. Flexibilidad.
5. Tolerancia al conflicto.
6. Cordialidad y buena predisposición.

Teniendo clara la diferencia entre autoridad y poder (y los tipos de poder) en las organizaciones, la empresa moderna debe delegar el poder de decisión para evitar las burocracia y el estancamiento de esta, el gerente debe conocer y saber usar los recursos que le permitan evaluar los cambios para ampliar los ajustes cuando se requiera. Seguidamente, se analiza el Empowerment o poder de decisión según Koontz (2012), en la cual los colaboradores que les otorga este poder puedan decidir sin solicitar autorización de sus superiores.

Koontz (2012) define Empowerment como "los empleados de todos los niveles en la organización reciben el poder de decidir sin pedir autorización a sus superiores" (p. 238). El poder de decisión (Empowerment), nace del análisis de muchos especialistas en administración en el cual determinaron que los negocios han cambiado tanto y con tanta rapidez que en la actualidad un gerente ya no puede pensar en todo por sí solo. De este fenómeno se ve la necesidad de solicitar colaboración a las personas que laboraban en la empresa.



Cuando esta situación se presenta, el gerente debe ser cuidadoso para delegar el poder y se ofrece a quienes se hallan directamente relacionados con una tarea y se consideran los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que poseen las aptitudes requeridas para ello. Los colaboradores desean ser tomados en cuenta y participar en las decisiones, y cuando se les ofrece el Empowerment suele producir en ellos una sensación de pertenencia, realización y autoestima, lo que resulta un clima organizacional positivo y una compañía más productiva porque hay más participación del trabajador. De esta forma, este tiene autodeterminación, libertad y capacidad para actuar, significado que permite una conexión estrecha con la organización, desarrollan competencias sintiéndose seguros de sus habilidades porque son capaces de influir marcando una diferencia.

Para una administración eficaz se requiere de la aceptación sincera del Empowerment basada en la confianza mutua, donde el colaborador confíe en su jefe y su jefe en el colaborador, para ello ambos deben sustentar una información pertinente para el desarrollo de sus tareas, para que estas sean ejecutadas de forma eficiente. Los colaboradores deben ser recompensados por los esfuerzos y empeño que ofrecen a la compañía al tomar decisiones.

CONCEPTOS DE AUTORIDAD DE LÍNEA, PERSONAL DE STAFF Y AUTORIDAD FUNCIONAL

Distinguir entre las autoridades de línea es importante para la administración moderna porque son parte del modo vida de la organización, las relaciones de autoridad entre los colaboradores de la empresa afectan la productividad de esta. Estas autoridades de línea impactan directamente el cumplimiento de los objetivos tanto generales como específicos del plan estético y el plan anual operativo.

Koontz (2012) define estos conceptos de la siguiente forma:

Autoridad de línea

"Es la relación en la que un superior supervisa directamente a un subordinado" (Koontz, 2012, p. 240). Este tipo de autoridad se extiende de la cima de la organización hacia el escalón más bajo, siguiendo lo que se llama cadena de mando. El término de autoridad en línea en algunos casos se puede entender como aquellos administradores que tienen que ver directamente con el cumplimiento de objetivos de la organización.



Autoridad funcional

“Derecho que delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas específicas u otros asuntos relacionados con actividades realizadas por personal de otros departamento” (Koontz, 2012, p. 240). Conforme las organizaciones crecen, estas se hacen más complejas, por tanto las tareas también en algunos momentos son insostenibles para los administradores y ellos no cuentan con el tiempo, con la experiencia, ni los recursos para cumplir con sus obligaciones. Para subsanar, apoyar, aconsejar y de alguna manera reducir las cargas informales que tienen estos administradores, se crean funciones de autoridad. Koontz (2012) indica que:

“

En tales casos se resta cierta autoridad a los gerentes de línea, que su superior delega a un especialista administrativo o gerente de otro departamento; por ejemplo, es común que el contralor de una compañía tenga autoridad funcional para prescribir el sistema contable de toda la empresa, autoridad especializada que en realidad es una delegación del director ejecutivo (p. 241).

”





Relaciones de línea / *staff*

Las funciones *staff* son aquellas que velan por que el personal de línea trabaje con mayor eficacia y en favor del cumplimiento de los objetivos. Un ejemplo *staff* en las organizaciones es el departamento de auditoría interna y el área de gestión de talento humano. Estas dos áreas son responsables de asesorar y de realizar investigaciones para dar de forma asertiva esas asesorías. Esta línea se distingue por relaciones de autoridad, no por lo que el colaborador ejecuta. Como parte de las ventajas es que estos especialistas (asumen los puestos *staff*) cuentan con el tiempo, la habilidad y experiencia para reunir información y realizar sus investigaciones, lujos que los administradores no pueden darse por sus otras obligaciones. Los colaboradores que laboran en un puesto *staff* no puede contribuir a favor de la efectividad de los administradores de línea adicionalmente de sus obligaciones, como tal se han convertido en una necesidad para los problemas crecientemente complejos contribuyendo al éxito de la organización.

Descentralización de la autoridad

Como parte de la naturaleza de la descentralización, se debe definir un término más de autoridad, en este caso: autoridad organizacional, continuando con Koontz (2012)

se entiende como "La discrecionalidad conferida a las personas para utilizar su juicio en la toma de decisiones y dar instrucciones" (p. 241).

Koontz (2012) define también la descentralización como el grado en que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones en una estructura organizada. Es un aspecto fundamental de la delegación, al grado de que la autoridad

que se delega se descentraliza. ¿Cuánto debe concentrarse o distribuirse la autoridad en una organización? Podrá haber una centralización absoluta de la autoridad en una persona, lo que supone que no hay gerentes subordinados y, por tanto, tampoco organización estructurada. En todas las organizaciones hay descentralización, pero esta no puede ser absoluta, porque si los gerentes delegan toda su autoridad, su estatus como gerentes dejaría de existir, sus cargos serían eliminado y de nuevo desaparece la organización (p. 241).

DESCENTRALIZACIÓN: GRADO EN QUE SE DISTRIBUYE LA AUTORIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES EN UNA ESTRUCTURA ORGANIZADA.



La centralización y descentralización son graduales, como se muestra en la **Figura 1**. En la centralización total se observa una estructura organizacional inexistente y la descentralización total muestra una estructura organizacional inexistente.

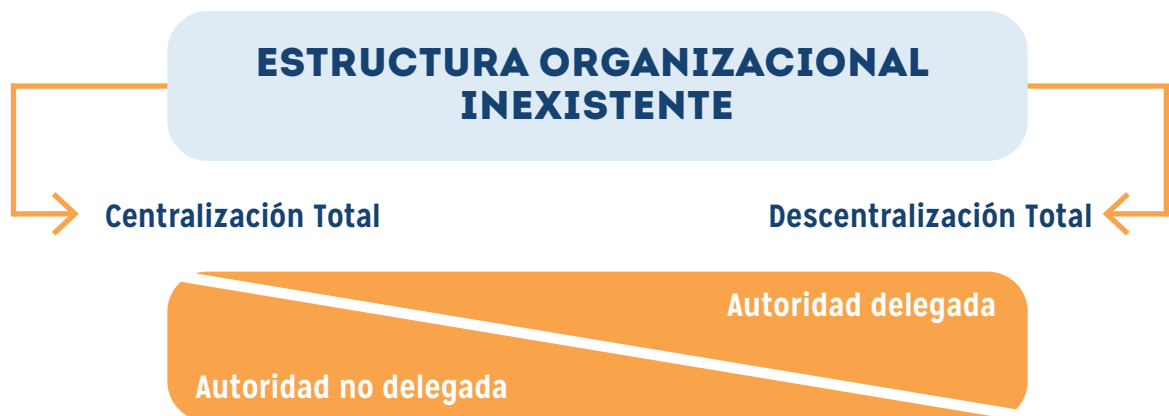


Figura 1. Proceso gradual de la centralización y descentralización.

Fuente. Koontz, W. (2012). Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial (14 e.d.). D.F.México: Mc GrawHill.

TIPOS DE CENTRALIZACIÓN

(Koontz, 2012) Define tres tipos de centralización:

1. **Centralización del desempeño:** corresponde a la concentración geográfica, característica de una empresa que opera en un solo lugar.
2. **Centralización departamental:** se refiere a la concentración de actividades especializadas, generalmente en un departamento.
3. **Centralización como aspecto de la administración:** es la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones. Los niveles más altos tienen un alto grado de autoridad. (p.270).

DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

El proceso de delegación de autoridad se debe dar de forma adecuada al permitir una distribución de tareas funciones de forma equitativa y un control correcto sin estresar a quien se elige delegar. La persona a quien se delegue la autoridad deberá estar en capacidad de asimilar otras tareas adicionales a las suyas propias de su puesto. Este proceso se da cuando un superior concede discrecionalidad a un subordinado para la toma de decisiones, teniendo claro que la delegación permite a un subordinado tomar decisiones, es decir, un cambio de la autoridad de toma de decisiones de un nivel superior de la organización a un nivel inferior.

- 1 | Determinar los resultados esperados de un cargo.
- 2 | Asignar actividades al cargo.
- 3 | Delegar autoridad para cumplir esas actividades
- 4 | Hacer responsable a la persona que ocupa ese cargo del cumplimiento de actividades. Para delegar y empoderar a los colaboradores también se deben tener claros los principios de delegación y ciertas actitudes personales que subyacen a la delegación real.



En palabras de Koontz (2012) el proceso de delegación implica (p. 242):

- **Receptividad:** Uno de los atributos básicos que deben poseer los administradores es la disposición a conceder que otras personas pongan en práctica sus ideas. Se debe poseer un mínimo del "factor NIA" (No Inventado Aquí) y ser capaz no sólo de aceptar de buen grado las ideas de los demás, sino también de colaborar con ellos y de elogiar su iniciativa.
- **Disposición a ceder:** Un administrador debe estar dispuesto a ceder a sus subordinados el derecho a tomar decisiones. Los administradores pueden realizar mayores contribuciones a una empresa si se concentran en las tareas más benéficas para los objetivos de la compañía y asignan a sus subordinados sus demás actividades, a pesar de que podrían realizarlas mejor que estos.
- **Disposición a tolerar que los demás cometan errores:** Como todos cometemos errores, se debe tolerar a los subordinados que los cometan y su costo debe considerarse como una inversión en su desarrollo personal. La asesoría paciente, el planteamiento de preguntas orientadoras o reveladoras y la explicación detallada de objetivos y políticas son métodos de los administradores para una adecuada delegación de autoridad.
- **Disposición a confiar en los subordinados:** La delegación de autoridad implica una actitud de confianza entre unos y otros. Para ello, se debe capacitar a su gente y establecer controles adecuados (algunos se rehúsan a delegar por el miedo al éxito de sus subordinados).
- **Disposición a establecer y aplicar controles amplios:** Deben establecer métodos para obtener retroalimentación. La renuencia a delegar y confiar en los subordinados es producto de una planeación inadecuada por parte del superior y de su comprensible temor a perder el control.



Superar una delegación débil

Algunos puntos que se anotan en seguida facilitarán una delegación exitosa.

- **Asigne y delegue autoridad de acuerdo con los resultados deseados.** Es recomendable conceder suficiente autoridad que permita al colaborador reforzar el principio de paridad entre autoridad y responsabilidad, logrando de esta forma obtener los resultados esperados.
- **Seleccione a cada persona de acuerdo al trabajo a efectuar.** Teniendo clara departamentalización que utilizará la empresa se debe desarrollar la integración de personal, teniendo claro que los puestos fueron creados para seleccionar a las personas según su conocimiento, capacidades y habilidades que el puesto requiere.
- **Mantenga abierta las líneas de comunicación.** Mantener abiertas las líneas de comunicación es medular en este proceso de delegación, información entre superior y subordinado debe fluir ambos mantiene datos necesarios para la toma de decisiones e interpretar la autoridad delegada, por consiguiente se deduce que la delegación normalmente depende de situaciones.
- **Establezca controles adecuados. Los métodos de control fortalecen los mecanismos de comunicación,** el cual es vital en este proceso. Si bien es cierto la responsabilidad no se delega, el gerente debe procurar que esta delegación vaya acompañada de métodos de control amplios que permitan evidenciar las desviaciones del planes, más que estar obstaculizando el trabajo de los subordinados.
- **Recompensar la delegación eficaz y la exitosa asunción de autoridad.** El gerente debe estar atento de los logros de sus colaboradores, momentos en los cuales debe reconocer el ejercicio de estos. La mayoría de las veces las compañías ofrecen esta recompensa de forma monetaria, que al final son bien recibidas más que un incentivo.

Se concluye que los fracasos en la delegación efectiva normalmente se deben a actitudes personales, y estas se pueden superar al considerar las actividades y metas, manteniendo una comunicación asertiva, estableciendo controles efectivos que le permitan al gerente delegar con confianza sin perder la responsabilidad asumida en su cargo, motivando a sus colaboradores mediante incentivos y recompensas apropiadas. El equilibrio es la clave para la descentralización apropiada que permite hoy trabajar en una administración moderna, enfocada en sus metas y desarrollándose como una compañía de éxito.

BIBLIOGRAFÍA

Koontz, W. (2012). Administración Una Perspectiva Global y Empresarial. Mexico: Mc Graw hill.



