

○ PROCESO ADMINISTRATIVO

PROCESO ADMINISTRATIVO

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

El proceso administrativo se define como el conjunto de pasos o etapas sucesivas e interrelacionadas entre sí, a través de las cuales se efectúa la administración.

PROCESO ADMINISTRATIVO

Es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas. Cada etapa responde a seis preguntas fundamentales:

¿Qué? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Con quién?
¿Cuándo? y ¿Dónde?

PROCESO ADMINISTRATIVO





PROCESO ADMINISTRATIVO

FASE

MECÁNICA O

ESTRUCTURAL

PLANEACIÓN

Propósitos
Objetivos
Estrategias
Políticas
Programas
Presupuestos
Procedimientos

ORGANIZACIÓN

División del Trabajo
Coordinación

Jerarquización
Departmentalización
Descripción de funciones

FASE

OPERATIVA O

DINÁMICA

**DIRECCIÓN
O
EJECUCIÓN**

Autoridad - Mando
Toma de decisiones
Supervisión
Motivación -
Instrucciones - Comunicación

CONTROL

Establecimiento de estándares
estándares
Medición o determinación de las desviaciones
Corrección de fallas
Retroalimentación

PLANEACIÓN

“Un hombre que no planea a futuro, encontrará problemas a su puerta” Confucio filósofo chino

“Siempre planea a futuro. No estaba lloviendo cuando Noé construyó el arca” Richard Cushing, novelista.



Concepto

Determinación de escenarios futuros y del rumbo adonde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la misión de la organización con una mayor probabilidad de éxito.

Tipos de planeación

De acuerdo con el nivel jerárquico, el ámbito de la organización que abarque y con el periodo que comprenda, la planeación puede ser:

- **Estratégica.** Define lineamientos generales, la realizan los altos directivos para establecer los planes generales a toda la organización; generalmente es a mediano y a largo plazo.
- **Táctica o funcional.** Comprende planes más específicos que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa, y que se subordinan a los planes estratégicos. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico.
- **Operativa.** Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en los niveles de sección u operación. Su tarea consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa.

Importancia

- Permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre.
- Permite hacer frente a las contingencias.
- Es un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas.
- Es la base para el sistema de control.
- Se eleva la motivación y optimiza los recursos

Etapas de la planeación



Técnicas

Son herramientas que se utilizan para llevar a cabo eficientemente la administración.

Cuantitativas

- se basan en métodos matemáticos

Cualitativas

- Son herramientas y conocimientos que surgen de la experiencia o el criterio u observación

- Gráfica de Gantt
- Análisis FODA
- CPM
- PERT

PROCESO ADMINISTRATIVO



¿QUE ES FODA?

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

FODA

FORTALEZAS

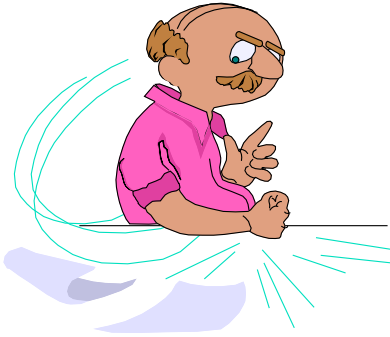
Son de carácter interno e involucran los aspectos positivos y cualidades destacadas en la organización. Ej. El personal cuenta con una cultura de alto nivel de trabajo en equipo.



OPORTUNIDADES

Son de carácter externo e involucran las proyecciones o posibilidades en el mejoramiento del entorno. Ej. Acceso a tecnología más avanzada.

FODA

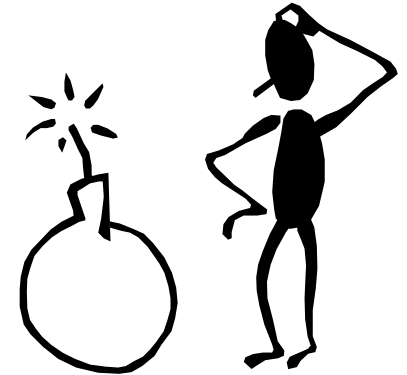


DEBILIDADES

Son de carácter interno e involucran aquellos aspectos negativos e inconvenientes. Ej. Falta de Pertenencia y responsabilidad en la compañía por parte del personal.

AMENAZAS

Son de carácter externo e involucran los inconvenientes para cumplir los objetivos. Ej. La competencia.



Gráfica de Gantt

Es la técnica más comúnmente utilizada para establecer de manera gráfica las etapas de un programa.

Para elaborarla se siguen los siguientes pasos:

1. Identificar y determinar todas las actividades para lograr las estrategias.
2. Ordenarlas cronológicamente.
3. Asignar a cada actividad su duración, la fecha de inicio y la fecha de terminación, así como el responsable de realizarla.

Ejemplo:

Empresa: Dulces Mexicanos, S.A. de C.V.
 Programa de actividades: Lanzamiento producto X
 Elaboró: Departamento de mercadotecnia

Descripción de actividades	Inicio	Fin	% avance	Ago			Sept			Oct			Nov			Dic			Responsables	
				12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18		25
Análisis del entorno	12/08/2006	26/08/2006																		Juan Nieto y Silvia Galván
Investigación de mercados	26/08/2006	09/09/2006																		Raúl Ávila y Alejandro Pous
Diseño del producto	09/09/2006	23/09/2006																		Lilia Fernández
Prueba de protocolo y de marca	23/09/2006	14/10/2006																		Lilia Fernández y Juan Nieto
Diseño de empaque	14/10/2006	28/10/2006																		Gloria Almazán
Diseño de la mezcla mercadológica	28/10/2006	04/11/2006																		Paola Rojas, Carlos Ortiz
Campaña de medios	04/11/2006	02/09/2006																		Gaby Hernández, Susy Oca

PLANILLA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

MEDIOS EXTERNOS		MEDIOS INTERNOS		FACTORES CRÍTICOS PARA LOGRAR ÉXITO	VISIÓN DEL FUTURO
AMENAZAS	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES		
DEFINIR					
1. MISIÓN					
2. VISION DEL FUTURO IDEAL					
3. OBJETIVO					
4. PROBLEMAS Y SOLUCIONES					

ORGANIZACION

Concepto

Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Importancia

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- Es de carácter continuo.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Etapas

- Se lleva en 2 etapas:

✓ División del trabajo

Jerarquización,
Departamentalización
Descripción de funciones.

✓ Coordinación

Técnicas de organización

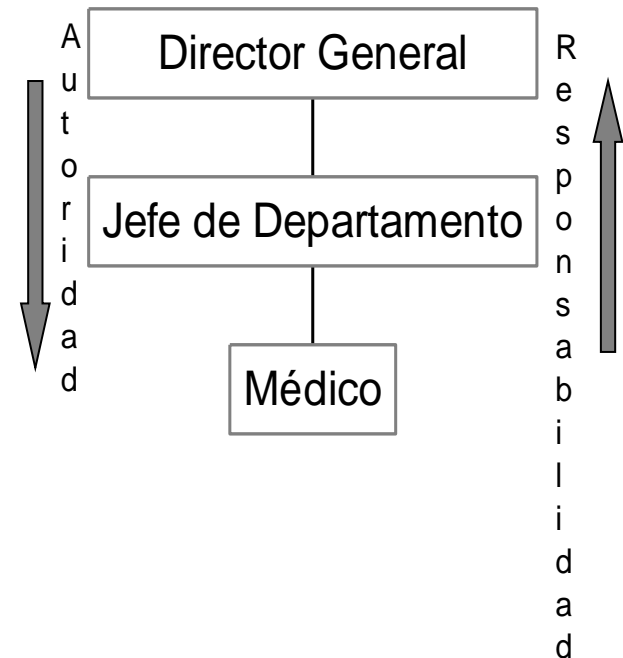
Tipología de la Organización

Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social; las más usuales son:

- Lineal o militar
- Funcional o de Taylor
- Lineo - Funcional
- Estaf
- Por comités

Organización lineal o militar

- Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona quien toma las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando.
- Se le conoce como organización lineal o militar porque, se utiliza en instituciones militares, siendo aconsejable también su aplicación en pequeñas empresas.



Organización lineal o militar

○ VENTAJAS

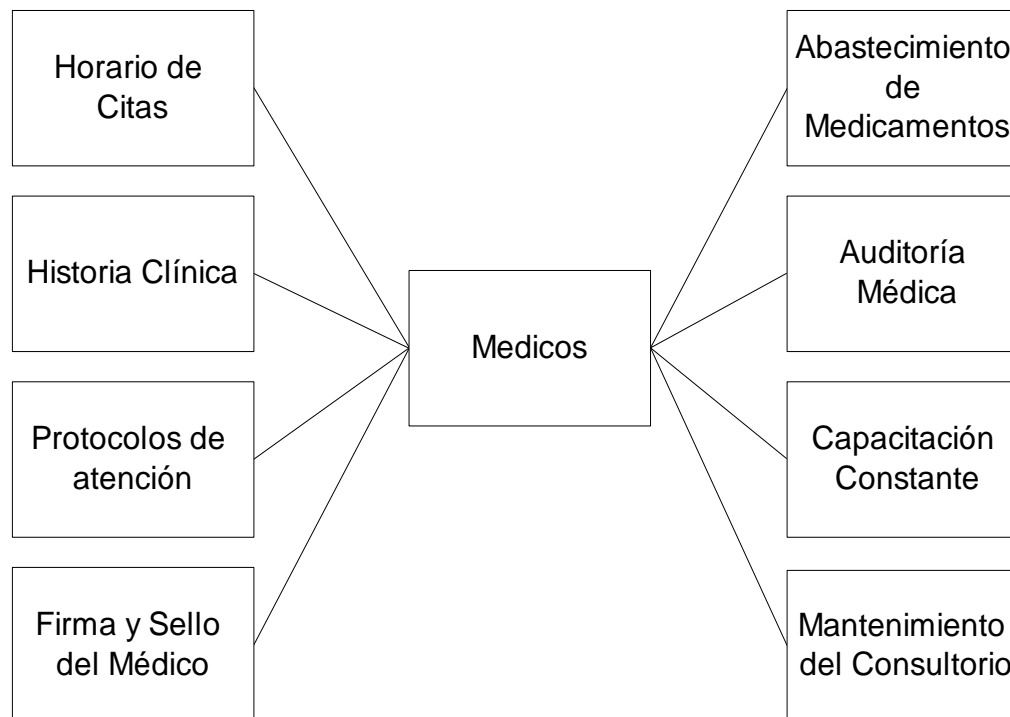
- Mayor Facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Es claro y sencillo
- Util en pequeñas empresas
- La disciplina es fácil de mantener.

○ DESVENTAJAS

- Es rígida e inflexible
- La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos.
- No fomenta la especialización.
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a labores directivas sino de operación simplemente.

Organización funcional o de Taylor

- La organización funcional consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones.



Organización funcional o de Taylor

○ VENTAJAS

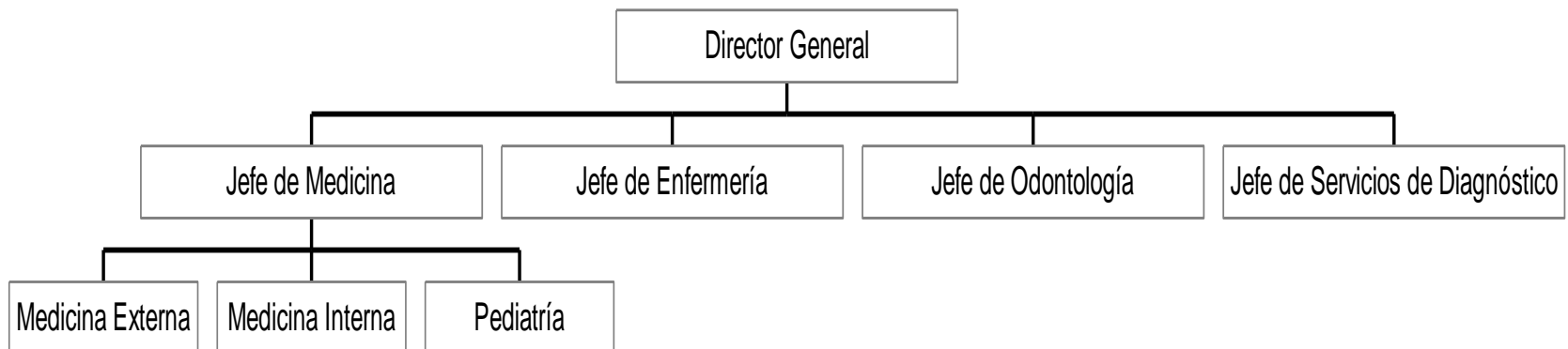
- Mayor Especialización
- Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona.
- La división del trabajo es planeada y no incidental.
- El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.
- Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

○ DESVENTAJAS

- Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.
- Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
- La no clara definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre los jefes.

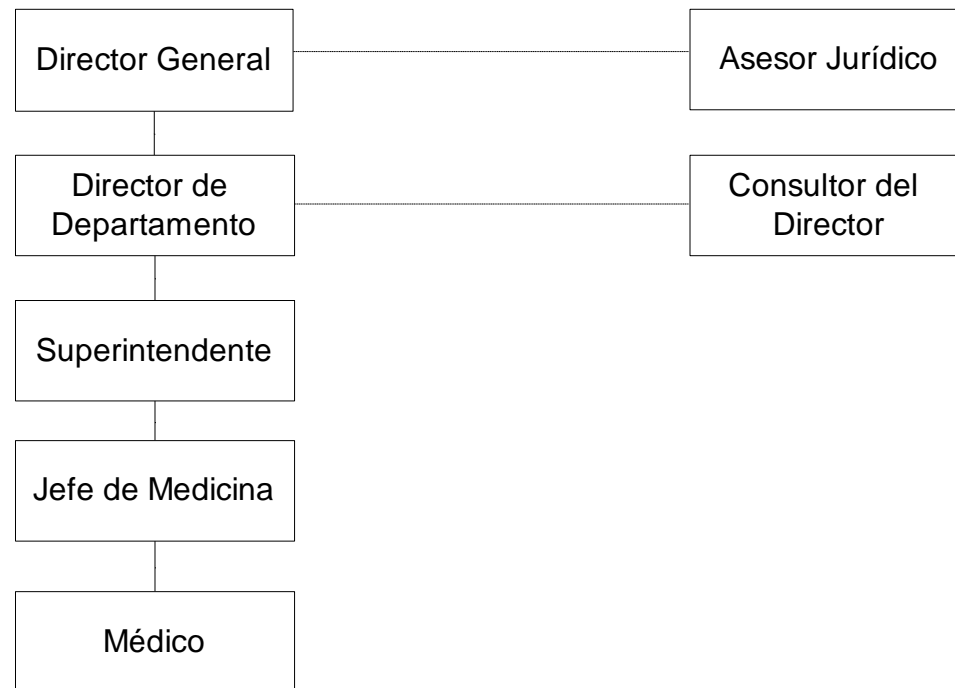
Organización Lineo - Funcional

- En ésta se combinan los dos tipos de organización antes vistos, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, ya que conserva.
- De la organización lineal o militar, la autoridad y responsabilidad que se tramite a través de un solo jefe para cada función en especial.
- De la funcional, la especialización de cada actividad en una función.



Organización Estaf (i)

Surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.



Organización ESTAF (II)

○ VENTAJAS

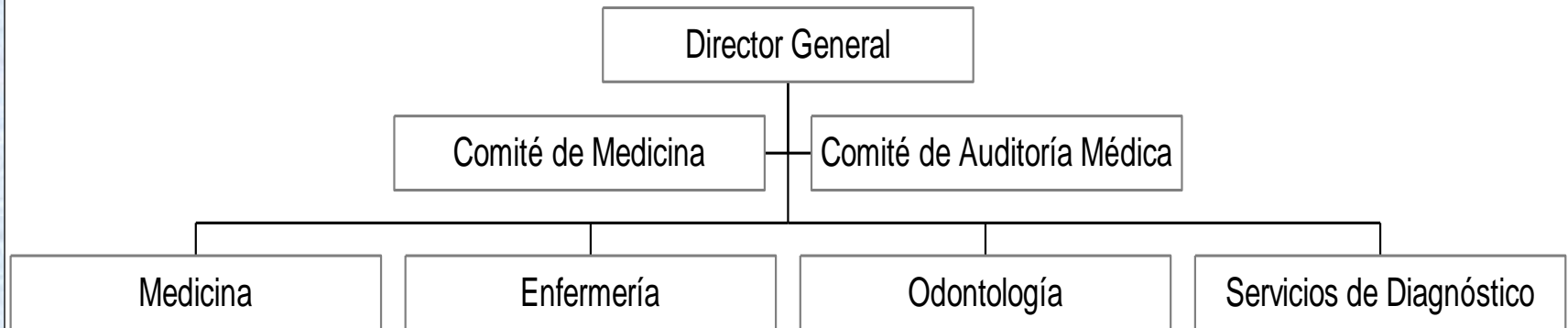
- Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- Hace posible el principio de la responsabilidad y la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del estaf.

○ DESVENTAJAS

- Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producirse una confusión considerable en toda la organización.
- Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones, o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.
- Pueden existir rozamientos con los departamentos de la organización lineal.

Organización por Comités (i)

Este tipo de organización consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los problemas que se les encomiendan.



ORGANIZACIÓN POR COMITES

○ CLASIFICACION

- **Directivo:** Representa a los accionistas de una empresa que se encargan de deliberar y resolver los asuntos que surgen de la misma.
- **Ejecutivo:** Es nombrado por el comité directivo, para que se ejecuten los acuerdos que ellos toman.
- **De vigilancia:** Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.
- **Consultivo:** Integrado por especialistas, que por sus conocimientos o estudios, emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.



ORGANIZACIÓN POR COMITES

○ VENTAJAS

- Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.
- Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquella sobre una sola persona.
- Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
- Se aprovechan al máximo los conocimientos especializados.

○ DESVENTAJAS

- Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías.
- Una vez constituido un comité, es difícil disolverlo.
- En ocasiones, los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

Técnicas de organización

Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional.

- organigramas
- manuales
- Diagramas de procedimiento o flujo
- Carta de distribución del trabajo o actividades



Organigramas:



- Concepto:

Son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización.

Muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de una organización.

Organigramas- clasificación

Por su Objeto

- **Estructurales:** Muestran solo la estructura administrativa de la empresa
- **Funcionales:** Indican en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.
- **Especiales:** se destaca alguna característica.

Por su Área

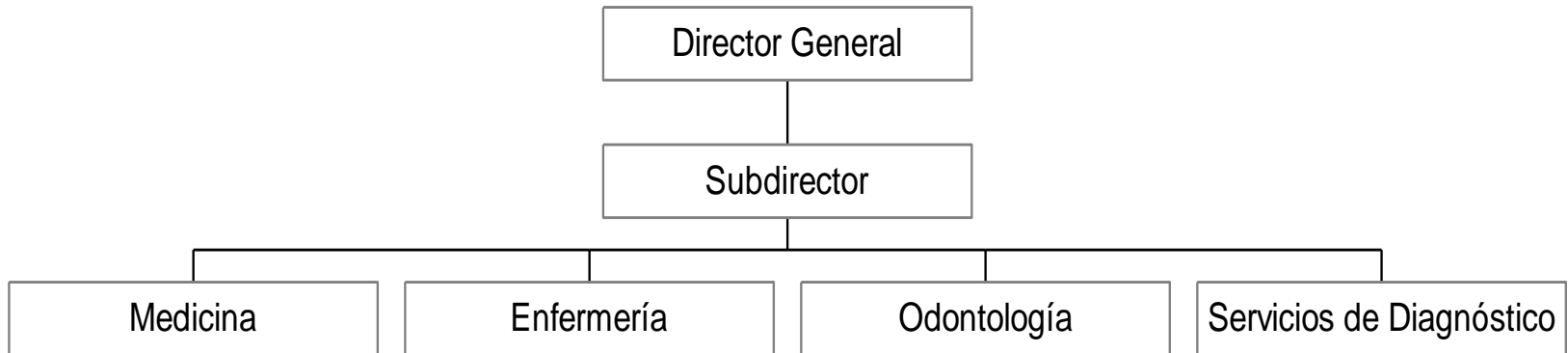
- **Generales:** Presentan a toda la organización, también se llaman cartas maestras
- **Departamentales:** Representan la organización de un departamento o sección

Por su Contenido

- **Esquemáticos:** Contienen sólo los órganos principales, se elaboran para el público, no contienen detalles
- **Analíticos:** Son más detallados y técnicos.

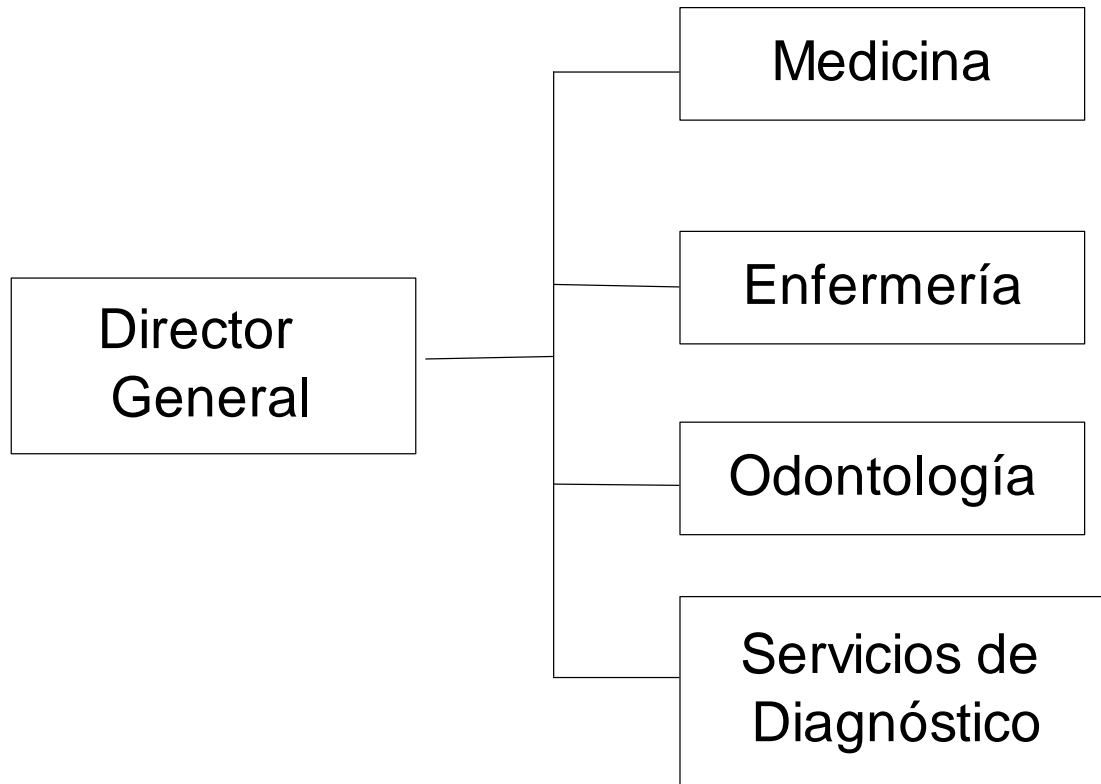
Organigrama Vertical

En la que los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.



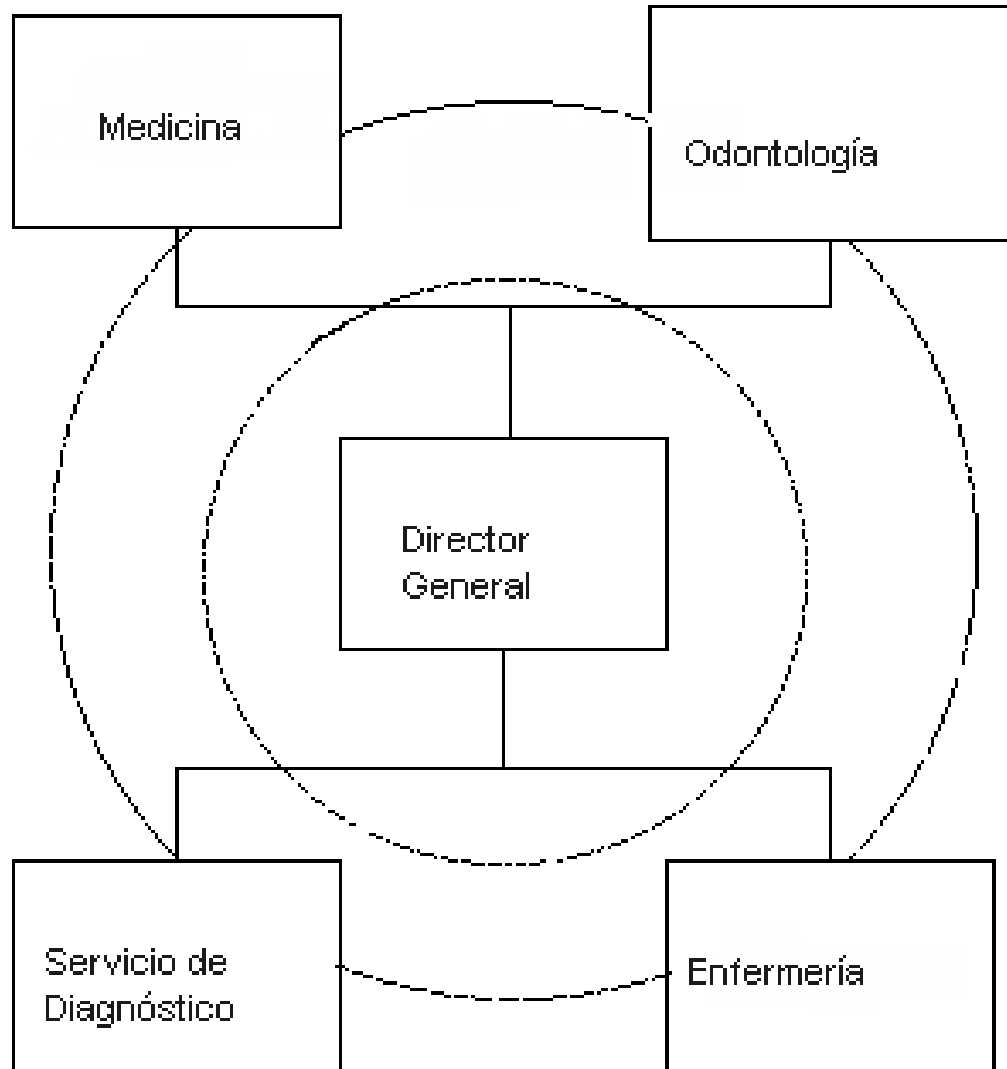
Organigrama Horizontal

Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.



Organigrama Circular

- Donde los niveles jerárquicos quedan determinados de forma circular.



Manuales

- Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa. Los manuales, de acuerdo con su contenido, pueden ser:
 - De Procedimientos.
 - De Políticas
 - De Funciones Departamentales, Por unidades, etc.
 - De Funciones Individuales.
 - De técnicas y de Producción.

Manuales

Son de gran utilidad ya que:

- Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa.
- Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.
- Aumentan la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.
- Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.
- Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas.
- Reducen costos al incrementar la eficiencia.

Manuales

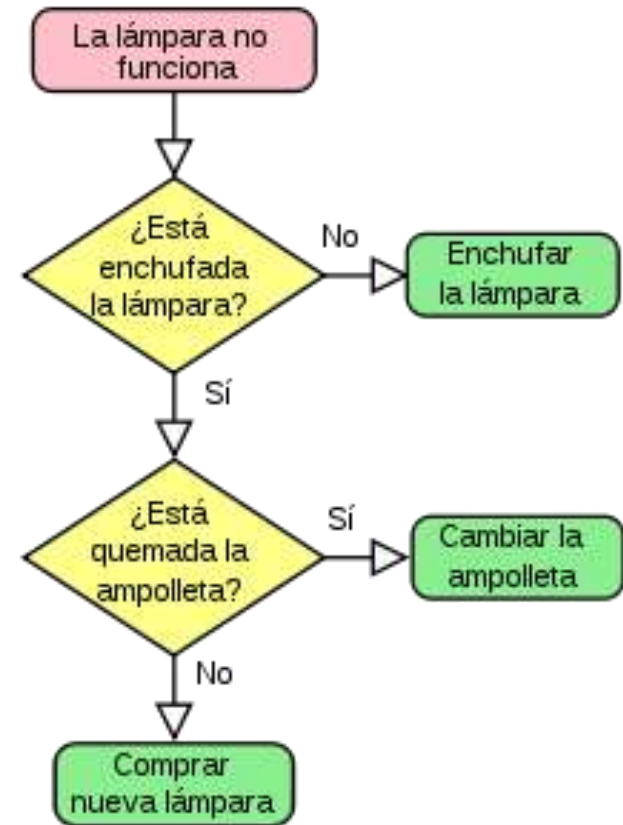
FORMATO E ÍNDICE DE LOS MANUALES:

El contenido debe dividirse de acuerdo con una clasificación primaria de temas.

- Índice
- Objetivos y antecedentes del Manual
- Cada sección debe llevar la fecha en que se termine o corrija, se emita y quede vigente.
- Nombre de las personas que intervinieron en la elaboración del Manual.
- Debe llevar instrucciones para hacerlo más comprensible.
- Redacción clara, concisa y ordenada.
- Complementarse con gráficas.

Diagramas de procedimiento o flujo

También conocidos como *flujogramas*, son representaciones gráficas que muestran la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento.



Carta de distribución del trabajo o actividades

A través de ésta se analizan los puestos que integran un departamento o una sección, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo.

Sirve para analizar labores relacionadas entre diversas áreas.

CARTA DE DISTRIBUCION DE TRABAJO

Instrucciones: 1.- Ver bancos 2.- Revisar depósitos 3.- Ordenes de pago 4.- Movimientos del día 5.- Horario de 8 a.m. a 5 p.m.	Nombre del empleado: Norma Araceli Martínez cárdenas Puesto: Finanzas Nombre del supervisor: Luis Fernando Gómez Zambrano Director general Fecha 19-03-07 Aprobado por: Luis Fernando Gómez Zambrano Director general Frecuencia: <table><tr><td>Día.</td><td>Sem.</td><td>Mes.</td><td>Año</td><td>otros</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>x</td></tr></table>	Día.	Sem.	Mes.	Año	otros					x
Día.	Sem.	Mes.	Año	otros							
				x							
Numero lista de trabajos: 5											

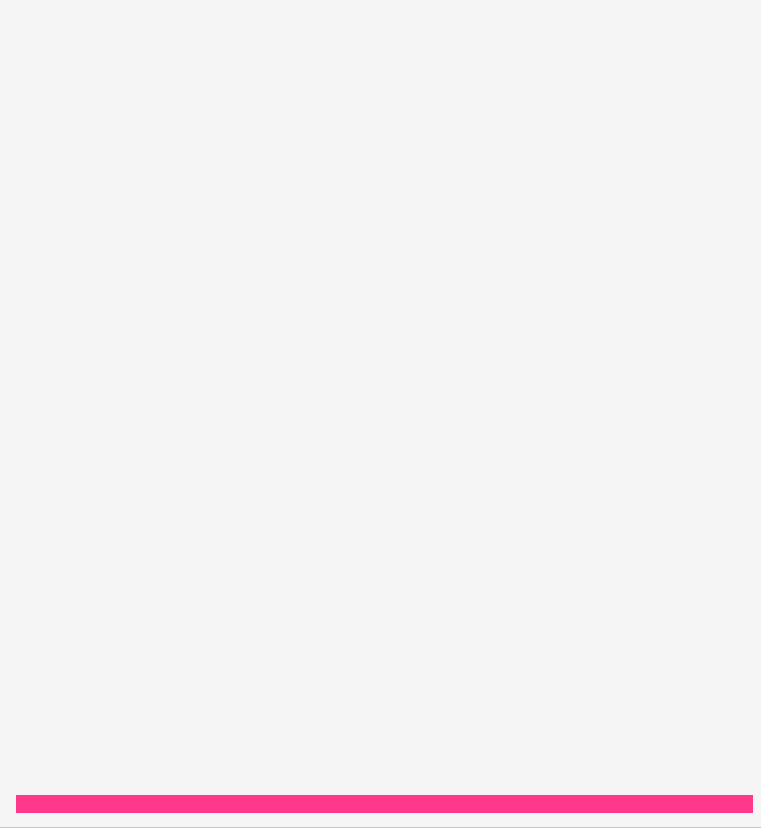
INTEGRACIÓN

Comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Comprende recursos materiales así como humanos; estos últimos son los más importantes para la ejecución.

Etapas.

- **Reclutamiento.** Obtención de los candidatos para ocupar puestos de la empresa.
- **Selección.** Mediante la utilización de ciertas técnicas, elegir entre los diversos candidatos al más idóneo para el puesto.
- **Introducción o inducción.** Articular o armonizar adecuadamente al nuevo elemento con los objetivos de la empresa.
- **Capacitación o desarrollo.** Lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, para lograr su máxima eficiencia.

DIRECCION



DIRECCION



Son La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, comunicación y la supervisión.

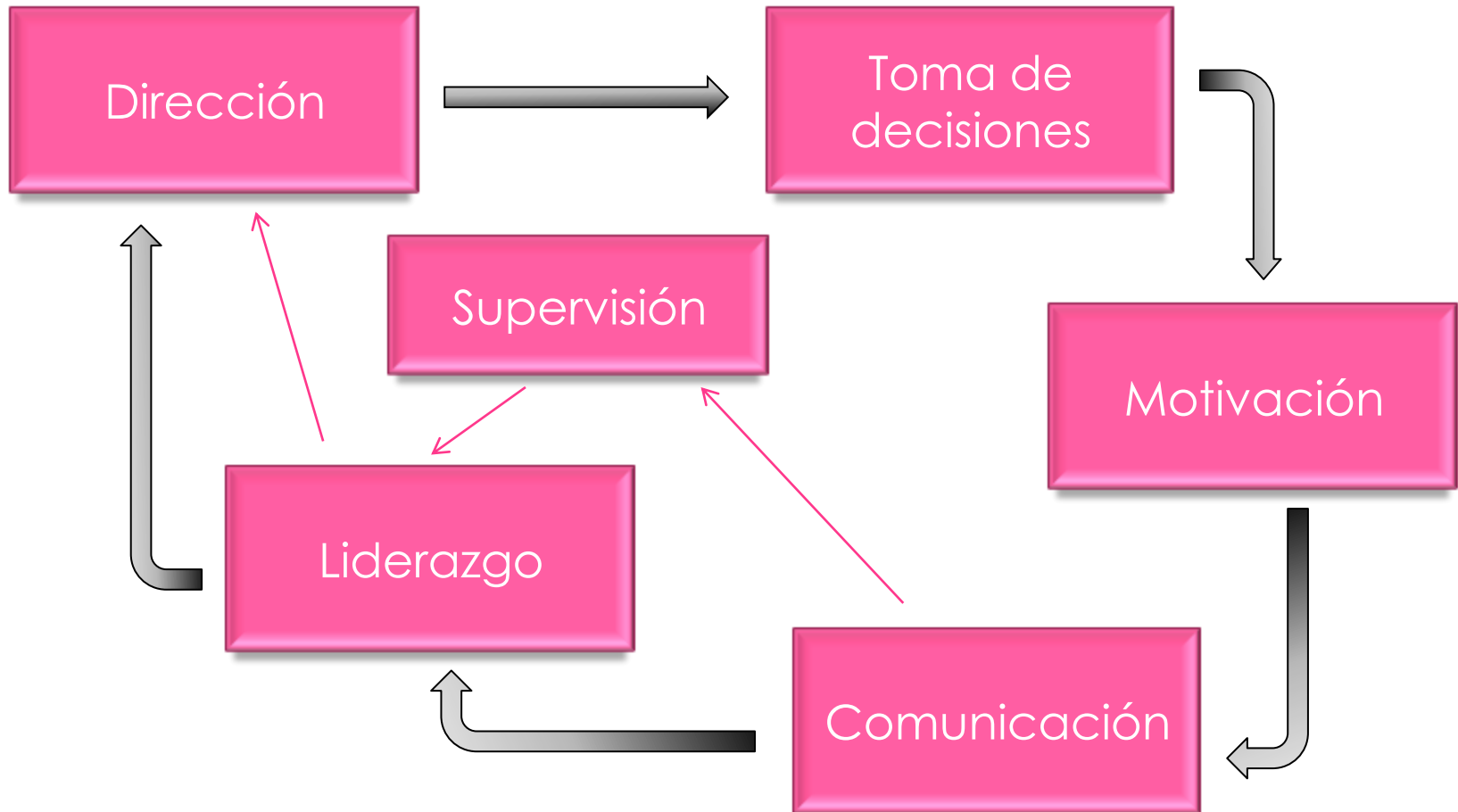
Es la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa.

Principios de la Dirección

- De la armonía del Objeto o Coordinación de Intereses
- Impersonalidad de Mando
- De la supervisión directa
- De la jerarquía.
- De la resolución del Conflicto
- Aprovechamiento del conflicto



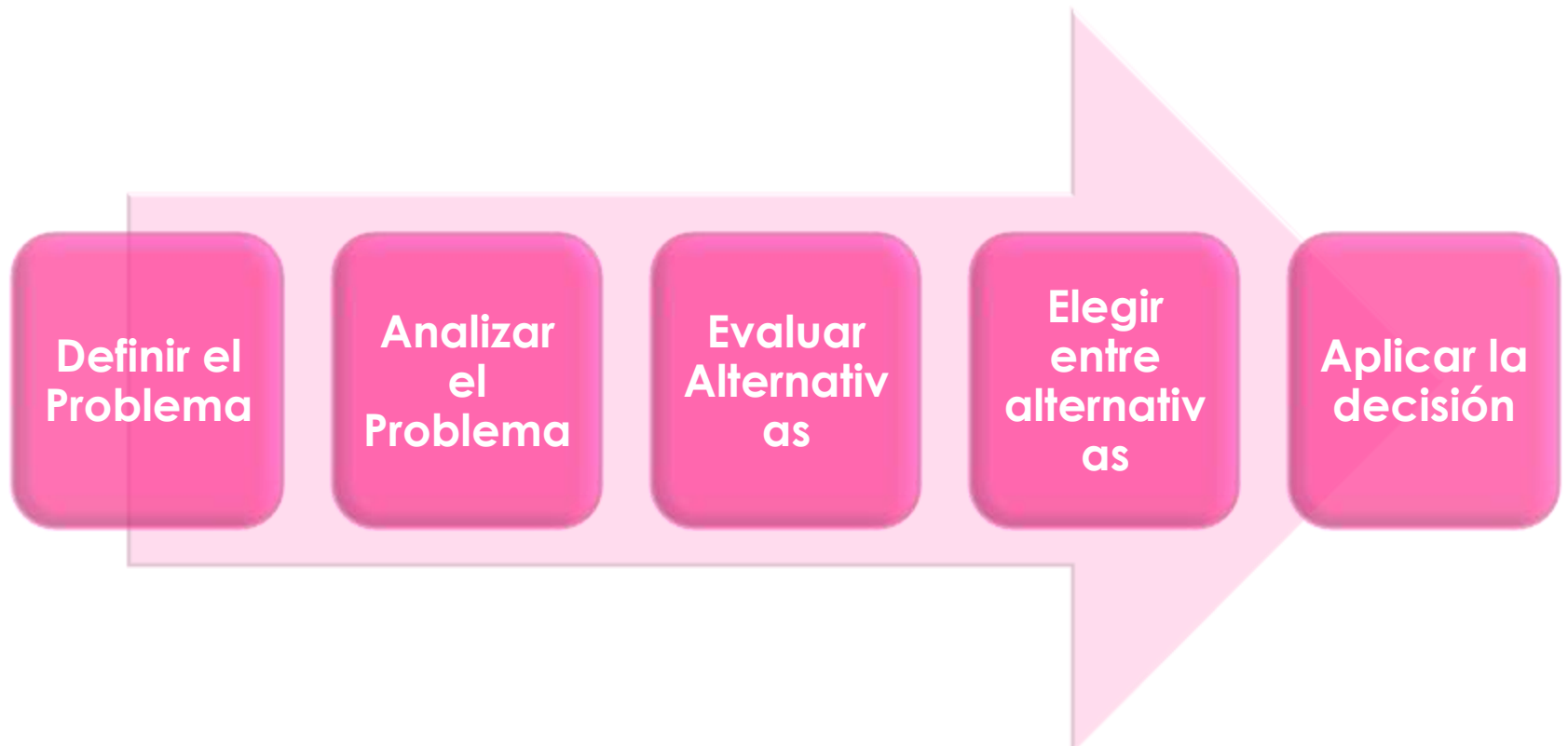
Etapas de la Dirección



Toma de decisiones

Es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona, entre varias alternativas, el curso de acción óptimo.

Al tomar decisiones es necesario:



Motivación

Es el proceso a través del cual se impulsa la conducta del personal hacia el logro de los objetivos.

Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero se pueden agrupar en dos tendencias:

- Teorías de Contenido o tradicionales
 - Jerarquía de las necesidades de Maslow
 - Teoría de la Motivación e higiene de Herzberg.
 - Teoría de las necesidades secundarias de McLelland
- Teorías contemporáneas
 - Teoría del establecimiento de metas
 - Teoría del refuerzo
 - Teoría del diseño de puestos
 - Teoría de la equidad, y
 - Teoría de las expectativas.

Jerarquía de las necesidades -Maslow



David McClelland

Necesidades adquiridas

Factores



• Contacto cultural y el entorno.

2 factores de Herzberg

Satisfacción

No satisfacción

motivadores

Logro, reconocimiento, trabajo, responsabilidad, avance, crecimiento

No insatisfacción

Insatisfacción

higiene

Políticas empresa, supervisión, relaciones, condiciones físicas, salario

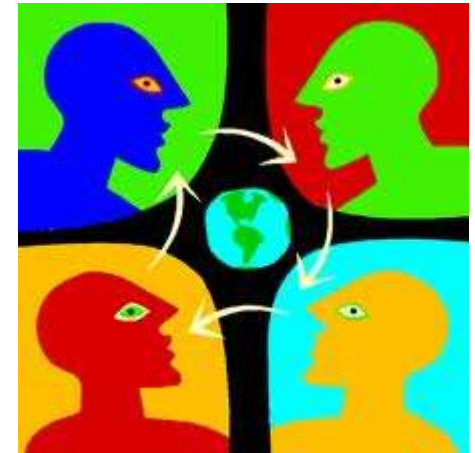
Comunicación

La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información de un grupo social.

- a) Vertical.** Cuando fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones.
- b) Horizontal.** Cuando se presenta en niveles jerárquicos semejantes: correspondencia interna, memoranda, circulares, juntas, etcétera.
- c) Verbal.** Cuando se trasmite oralmente.
- d) Escrita.** Cuando se difunde mediante material escrito o gráfico.
- e) Formal.** Cuando surge de la estructura y procesos de la empresa.
- f) Informal.** Cuando se origina en la relación personal de los miembros de la organización.

Requisitos de la comunicación efectiva

- Claridad
- Integridad
- Aprovechamiento de la comunicación informal
- Equilibrio
- Moderación
- Difusión



Supervisión y/o Liderazgo

Consiste en **vigilar** y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.



Consiste en **inspirar** y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización.

Consta de tres elementos:

- Autoridad
- Delegación
- Supervisión



Una supervisión efectiva dependerá:

- La productividad del personal para lograr objetivos
- La observancia de la comunicación
- La relación entre jefe - subordinado
- La corrección de errores.
- La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina



Elementos del liderazgo

Autoridad



Es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.

Tipos:
Formal
Personal o informal

Delegación



Es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar.

Ventajas:
Permite realizar otras actividades
Motiva
Se comparte la resp

Supervisión



Consiste en garantizar y asegurar que las actividades se realicen de acuerdo con lo planeado.

Se apoya al personal para que alcancen los objetivos

Técnicas de Dirección



**Técnicas
de
Dirección**

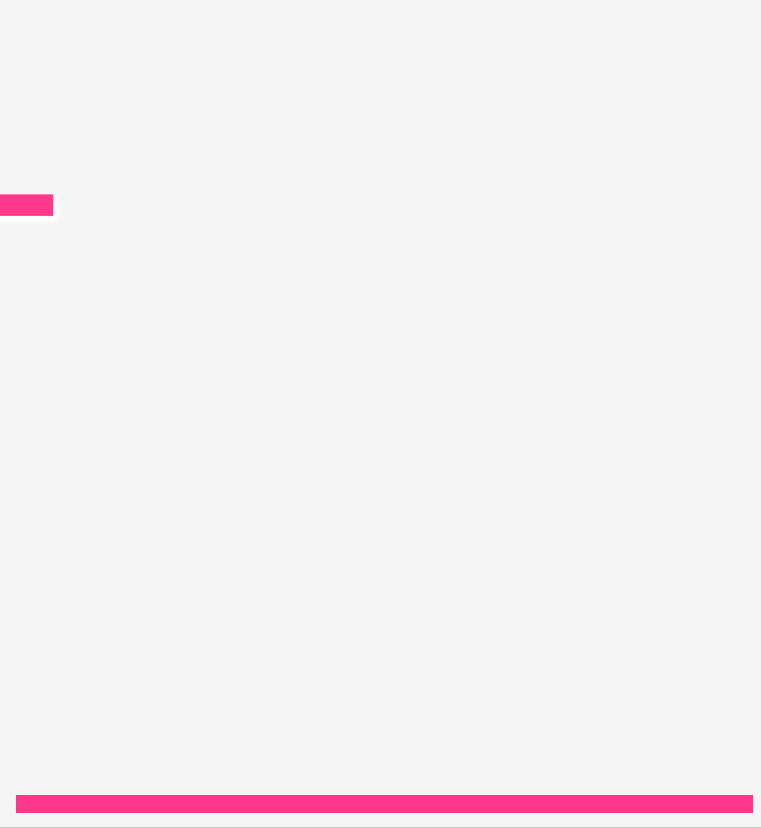
Cualitativas

- Modelos matemáticos
- Programación lineal
- Técnicas estadísticas
- Camino crítico

Cuantitativas

- Tormenta de ideas
- Desarrollo de equipos
- Técnicas motivacionales

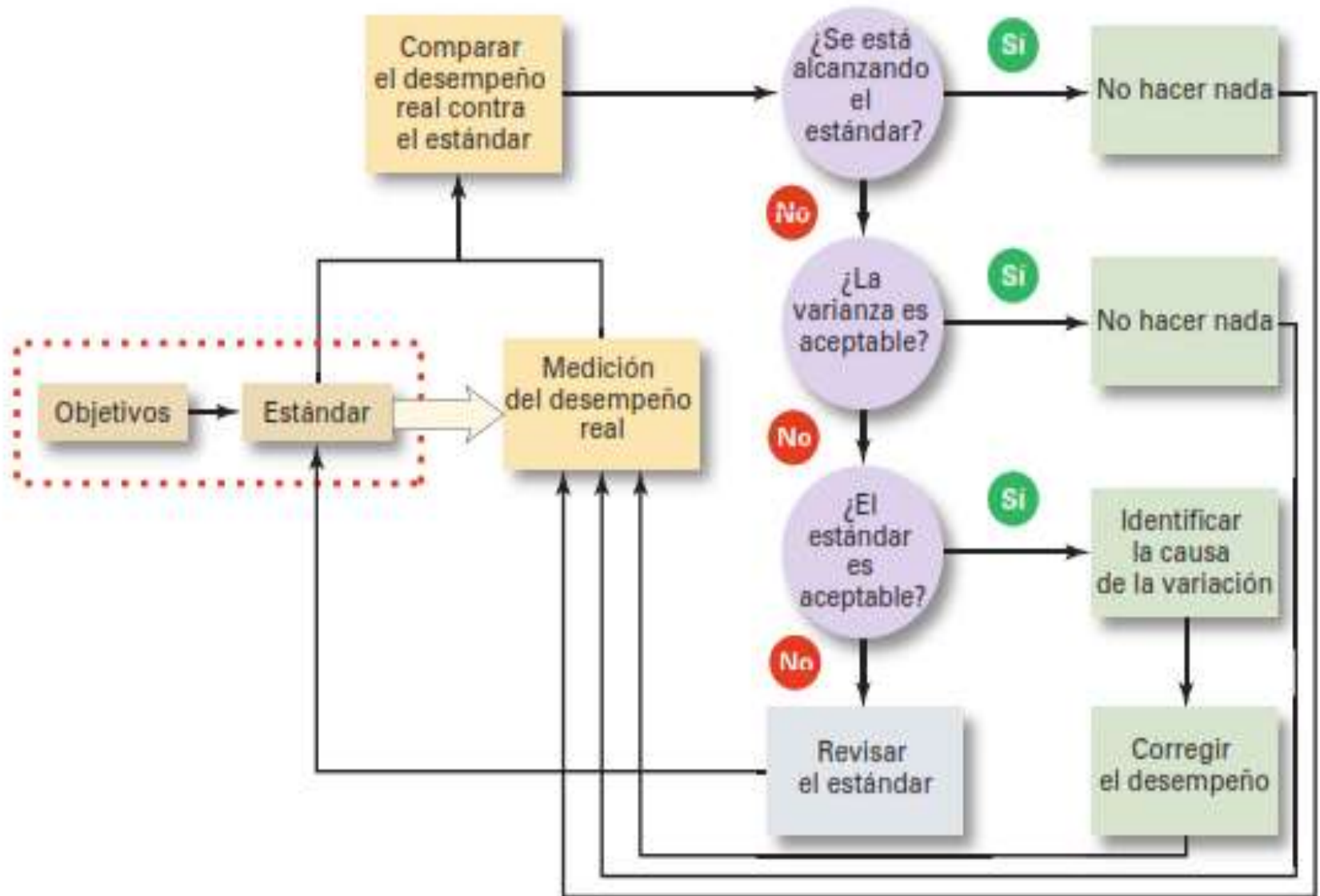
CONTROL



CONTROL

Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.





Elementos del control



De lo anterior se desprende:

- **Relación con lo planteado:** El Control siempre existe para verificar el logro de los objetivos establecidos en la PLANEACIÓN.
- **Medición:** Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
- **Detectar desviaciones:** Una de las funciones inherentes al control es la de descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la PLANEACIÓN.
- **Establecer medidas correctivas:** Mediante retroalimentación, el control prevé y corrige los errores, de manera que se hagan los ajustes en los planes

Importancia

El control es importante para el proceso administrativo por cuanto:

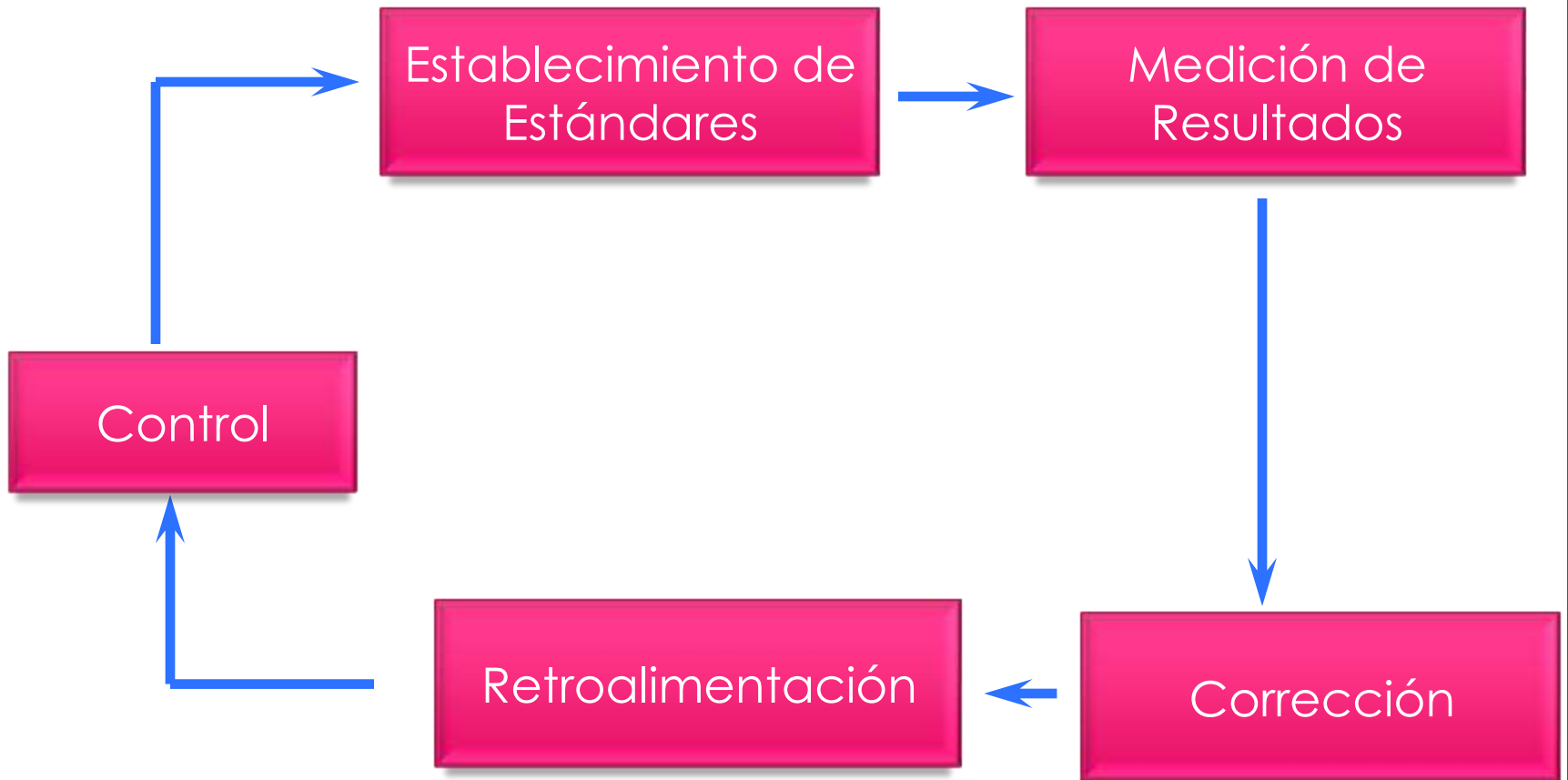
- Establece medidas de corrección.
- Se aplica a todos los recursos de la empresa.
- Determina y analiza rápidamente sobre las causas que originan desviaciones.
- Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- Informa sobre el desempeño de ejecución de los planes.
- Reduce costos y se ahorra tiempo al evitar errores.
- Se incrementa la productividad en la empresa.
- Es el fundamento para el proceso de planeación

Principios Básicos del Control

- Equilibrio
- Los objetivos
- Oportunidad
- Las desviaciones
- De excepción
- De la función controlada



Etapas del Control



Establecimiento de Estándares

Son unidades de medida que sirven como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

Hay tres tipos de estándares en cuanto al método:

- estándares estadísticos,
- estándares fijados por apreciación y los
- estándares técnicamente elaborados.



Los hay cuantitativos y cualitativos:

- Los estándares cuantitativos son físicos, de costo, de capital, de ingreso, de programas;
- los cualitativos son de evaluación de la actuación, curvas de comportamiento, perfiles.

Medición de Resultados

Consiste en la aplicación de unidades de medida para evaluar la ejecución y los resultados.

implica la determinación, detección de fallas, desviaciones o no conformidades en relación con los estándares.



Corrección

Es la aplicación de medidas para eliminar las desviaciones o no conformidades en relación con los estándares.



Es función del personal ejecutivo, desarrollar la acción correctora con base en el análisis de las causas que ocasionaron las desviaciones. Es un proceso de retroalimentación entre el control y la planeación lo que permite aumentar la calidad en la acción correctora.

Retroalimentación

Consiste en la retroalimentación de los resultados obtenidos para efectuar mejoras en el proceso.



Es importante en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr el tiempo.

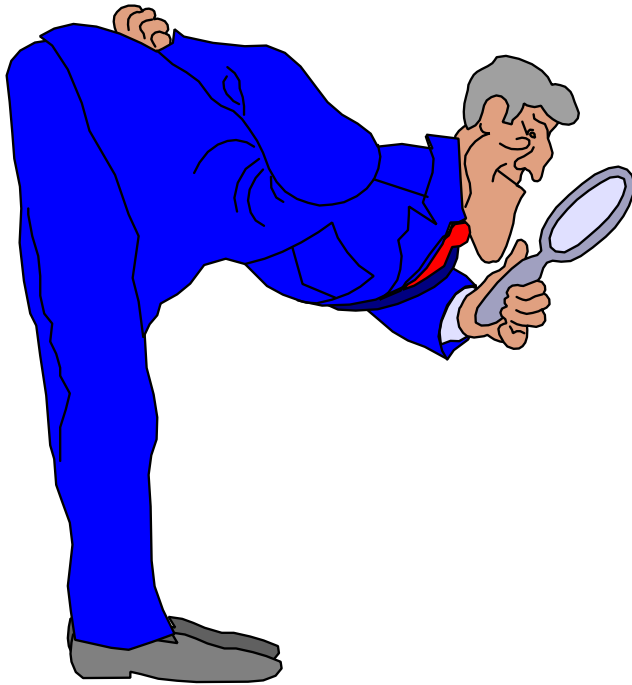
La retroinformación es fundamental para lograr la mejora continua, y es el sustento de la planeación.

Sistema de realimentación en el control



Figura 18.1 Circuito de realimentación del control administrativo.

Características



- Refleja la naturaleza de la estructura organizacional.
- Oportunidad
- Accesibilidad
- Ubicación Estratégica.

Factores

- El control comprende cuatro factores que son:
 - Cantidad
 - Tiempo
 - Costo
 - Calidad.



Clases

- Control de Producción.
- Control de Calidad.
- Control de Mercados
- Control Financiero
- Control Presupuestal
- Control Contable
- Control de recursos Humanos



**TÉCNICAS
DE
CONTROLES**

**Sistemas
de
información**

**Contabilidad
Evaluación
o AUDITORÍA
Presupuestos
Reportes, informes
Formas
Archivos (memorias, expedientes, etc.)
Computarizados
Mecanizados**

**Financiera
Administrativa/ MÉDICA**

**Gráficas
Diagramas**

**Proceso,
procedimientos, Gantt,
etc.
Procedimientos,
hombre-máquina,
mano derecha, mano
izquierda, etc.**

**TÉCNICAS
DE
CONTROLES**

**Estudio de
Métodos**

**Tiempos y movimientos,
estándares, etc.**

**Métodos
Cuantitativos**

**Redes Camino Crítico
PERT**

**Modelos matemáticos
Investigaciones de operaciones
Estadísticas
Cálculos probalibílicos
Programación dinámica**

**Control Interno,
Programas**

Bibliografía:

Administración, Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. Lourdes Munch Galindo, Ed. Pearson, 1ra. Edición México 2007.

Administración. Robbins-Coulter, Ed. Pearson, 10ª. Edición, México 2010.

Administración. Stoner-Freman-Gilbert Ed. Pearson, 6ª. Edición, México 2010.

Administración. Una Perspectiva Global y empresarial. Koontz-Weihrich-Cannice. Ed. Mc Graw Hill, 14ª. Edición, México 2012

Fin!!!!