TOMA DE DECISIONES.

La responsabilidad mas importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Una decisión puede variar en transcendencia y connotación. Sea cuales la decisión es necesario:

1.\*Definir el problema. Para tomar una decisión es básico definir perfectamente cual es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.

2.\*Analizar el problema. Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.

3.\*Evaluar las alternativas. Consiste en determinar el mayor numero posible de alternativas de solución, estudiar ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementacion, y los recursos necesarios para llevar acabo de acuerdo con el marco especifico de la organización.

\*Análisis de factores tangibles o intangibles.

\*Análisis marginal.

\*Análisis costo efectividad.

4.\*Elegir entre alternativas. Una vez evaluadas las diversas alternativas, elegir la mas idónea para las necesidades del sistema, y la que reditúe máximos beneficios.

\*Experiencia.

\*Experimentación.

\*Investigación.

5.\*Aplicar la decisión. Consiste en poner en practica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo del misma.

---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre

las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se

pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental,

empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración),

etc., es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una

de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones

consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos

de resolver un problema actual o potencial, (aún cuando no se evidencie un

conflicto latente).

La toma de decisiones a nivel individual es caracterizada porque una persona

haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una decisión a un

problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un

problema, ésta deberá ser capaz de resolverlo individualmente a través de tomar

decisiones con ese especifico motivo. En la toma de decisiones importa la elección

de un camino a seguir, por lo que en un estadio anterior deben evaluarse

alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión.

Para tomar una decisión, no importa su naturaleza, es necesario conocer,

comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos

casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y

se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las

consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la

vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los

cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más

seguridad e información para resolver el problema. Las decisiones nos atañen a

todos ya que gracias a ellas podemos tener una opinión crítica.

Tipos de decisiones

Las decisiones se pueden clasificar teniendo en cuenta diferentes aspectos, como

lo es la frecuencia con la que se presentan. Se clasifican en cuanto a las

circunstancias que afrontan estas decisiones sea cual sea la situación para decidir

y como decidir (Lander Ramos Bazan).

Decisiones programadas

Son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte

en una rutina tomarlas; como el tipo de problemas que resuelve y se presentan

con cierta regularidad ya que se tiene un método bien establecido de solución y

por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas, por esta

razón, también se las llama decisiones estructuradas. La persona que toma este

tipo de decisión no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución, sino que

simplemente se rige por la que se ha seguido anteriormente.

Las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o

reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones

recurrentes porque limitan o excluyen alternativas.

Por ejemplo, los gerentes rara vez tienen que preocuparse por el ramo salarial de

una empleado recién contratado porque, por regla general, las organizaciones

cuentan con una escala de sueldos y salarios para todos los puestos. Existen

procedimientos rutinarios para tratar problemas rutinarios.

Las decisiones programadas se usan para abordar problemas recurrentes. Sean

complejos o simples. Si un problema es recurrente y si los elementos que lo

componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces puede ser candidato

para una decisión programada. Por ejemplo, las decisiones en cuanto a la

cantidad de un producto dado que se llevará en inventario puede entrañar la

búsqueda de muchos datos y pronósticos, pero un análisis detenido de los

elementos del problema puede producir una serie de decisiones rutinarias y

programadas. En caso de Nike, comprar tiempo de publicidad en televisión es una

decisión programada.

En cierta medida, las decisiones programadas limitan nuestra libertad, porque la

persona tiene menos espacio para decidir que hacer. No obstante, el propósito

real de las decisiones programadas es liberarnos. Las políticas, las reglas o los

procedimientos que usamos para tomar decisiones programadas nos ahorran

tiempo, permitiéndonos con ello dedicar atención a otras actividades más

importantes. Por ejemplo, decidir cómo manejar las quejas de los clientes en

forma individual resultaría muy caro y requeriría mucho tiempo, mientras que una

política que dice “se dará un plazo de 14 días para los cambios de cualquier

compra” simplifica mucho las cosas. Así pues, el representante de servicios a

clientes tendrá más tiempo para resolver asuntos más espinosos.

Decisiones no programadas

También denominadas no estructuradas, son decisiones que se toman en

problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que

necesitan de un modelo o proceso específico de solución, por ejemplo:

“Lanzamiento de un nuevo producto al mercado”, en este tipo de decisiones es

necesario seguir un modelo de toma de decisión para generar una solución

específica para este problema en concreto.

Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o

excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente

como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato

especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. Problemas

como asignar los recursos de una organización, qué hacer con una línea de

producción que fracasó, cómo mejorar las relaciones con la comunidad –de hecho,

los problemas más importantes que enfrentará el gerente –, normalmente,

requerirán decisiones no programadas.

Organización jerárquica y departamental de una empresa.

En las organizaciones en general y en las empresas en particular suele existir una

jerarquía que determina el tipo de acciones que se realizan dentro de ella y, en

consecuencia, el tipo de decisiones que se deben tomar, la Ciencia administrativa

divide a la empresa en 3 niveles jerárquicos :

1. Nivel estratégico.- Alta dirección; planificación global de toda la empresa.

2. Nivel táctico.- Planificación de los subsistemas empresariales.

3. Nivel operativo.- Desarrollo de operaciones cotidianas (diarias/rutinarias).

Conforme se sube en la jerarquía de una organización, la capacidad para tomar

decisiones no programadas o no estructuradas adquiere más importancia, ya que

son este tipo de decisiones las que atañen a esos niveles. Por tanto, la mayor

parte de los programas para el desarrollo de gerentes pretenden mejorar sus

habilidades para tomar decisiones no programadas, por regla general

enseñándoles a analizar los problemas en forma sistemática y a tomar decisiones

lógicas.

A medida que se baja en esta jerarquía, las tareas que se desempeñan son cada

vez más rutinarias, por lo que las decisiones en estos niveles serán más

estructuradas (programadas).

Adicionalmente, una organización también estará dividida en varias secciones

funcionales, son varias las propuestas de división que se han planteado para una

empresa de forma genérica, aunque la más aceptada es la que considera los

siguientes departamentos o unidades funcionales:

1. dirección

2. marketing

3. producción

------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

toma de decisiones en la Organización determinará que la dirección de la empresa está dirigida.

Ciertas decisiones requerirá investigación precisa, objetivo que hace y analizar.

Algunos de los elementos que conducen a la empresa para iniciar la decisión decisiones incluyen.

Cambio en los mercados-cuando se entera de la empresa, que la industria está cambiando, que necesitan para empezar a hacer las decisiones correctas, que colocará en la parte superior del gráfico.

Esto puede ser a través de la introducción de nuevos productos en la industria, adelanto en los servicios ofrecidos o el precio de mercado.

Cada paso de la empresa les lleva más cerca para alcanzar grandes resultados o sufrir pérdidas.

Introducción de nueva tecnología afecta al rendimiento del negocio y es importante para asegurarse de que esté al día con la última aplicación, equipos y procesos para competir en el mercado.

Estrategias de la empresa: cada empresa tiene objetivos que se pretenden alcanzar, pero esto no es fácil cuando no trata de decisiones decisivas.

Es el papel de los administradores, directores y supervisores para ofrecer soluciones de emiten tareas y garantizar resultados oportunas.

Cuando hay un cambio en los planes, que necesitan para encontrar los criterios de derecho y proceso de aplicación y aún alcanzar los objetivos de la empresa.

Contratación: el proceso de contratación no es fácil para la empresa especialmente cuando se trata con áreas sensibles.

Elegir los directores requiere varios procesos, debates y comprobar el rendimiento de los candidatos.

La empresa también debe asignar fondos para los empleados, si su objetivo es ampliar la empresa y el papel que jugarán.

Es importante que cada empresa tener reuniones periódicas para el progreso en el crecimiento de la empresa, enganches, economía y necesidades futuras.

Hay diferentes niveles de toma de decisiones como decisiones departamentales para cada departamento y la toma global de decisiones para toda la empresa.

Mecánica:

Se refiere a la estructuración o construcción de la organización hasta llegar a integrarla en su plenitud funciona esta para el desarrollo.

Dinámica:

Es aquella donde totalmente estructurada desarrolla de manera eficiente y ética las funciones operaciones en toda su variedad pero coordinada complejidad.

El proceso administrativo es cíclico

Preciso en Integración -> Planeación -> Organización -> Dirección -> Control

Previsión. Implica la idea de anticipación en cuanto a los acontecimientos y situaciones.

1.- Definición de objetivo. Es algo que se pretende lograr, nos permite definir con claridad: calidad, cantidad, en tiempo y forma.

2.- Evaluar investigación “determinar la vialidad de nuestros objetivos” {1.-Histórica, fuentes secundarias, fuentes primarias.

3.-Selección de alternativas. Elegir la que más te convenga.

Planeación. ¿Qué voy a hacer?

Determinar que vamos a hacer antes de realizarlo, consiste en fijar el curso concreto de acción derivada de la etapa de previsión.

Pronósticos. Determina algo en un tiempo determinado “suposición de lo que vamos a hacer”.

Meta. Especifica determina cualificable y cuantificable.

Programa. Establece fechas.

Políticas. Norma general a seguir.

Procedimiento. Secuencia de actividades como el proceso administrativo.

Presupuesto. Asignación de dinero de acuerdo al programa.

Tipos de planes:

Planes a corto plazo. Un día, una semana, un mes.

Planes a mediano plazo. Pueden ser de dos años y menores de 5 años

Planes a largo plazo. Son mayores a cinco años.

Plantación estratégica. Construcción de escenarios en el futuro “es planear desde futuro y construir escenarios”.

Organización. ¿Cómo se va hacer?

Se encarga de que en su estructura se adecue hacia sus objetivos, recursos, procesos y medio ambiente.

Tiene tres acepciones, dos etapas y cinco elementos.

Integración ¿Con quién? Y ¿con que?

Consiste en obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

-Reclutamiento

(Proceso de identificación y hacer llegar buenos candidatos a ocupar un puesto dentro de la organización)

-Selección

(Proceso para elegir dentro de los buenos candidatos al mejor)

-Contratación:

(Derechos y obligaciones del trabajador y del patrón escrito dentro de un

-Inducción:

Dar orientación a la persona contratada a la persona contratada respecto a la organización, su ambiente de trabajo, servicios, permitiendo una rápida adaptación del trabajador

-Capacitación: Proceso planeado tendiente a proporcionar y desarrollar las habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes para que el trabajador pueda desempeñar de la mejor manera posible las actividades que requiere su puesto.

-Desarrollo: Actividad que permite elevar el nivel cultural del trabajador, aprovechando al máximo sus potencialidades y promoviendo su motivación permanente.

Recursos materiales:

1.- Requisición: Se le expone al departamento de compras (adquisiciones), cuando otro departamento tiene una necesidad.

2.- Cotización: Los proveedores exponen las características del material y establecen el costo por unidad o el precio del artículo.

3.-Decisión de compra: En base al costo y calidad del material se toma la decisión, y se elabora el pedido.

4.-Entrega de los recursos materiales: Se entrega la mercancía al departamento de adquisiciones.

El departamento de adquisición se encarga de realizar los cuatro procesos de recursos materiales el ser administrativo toma la última decisión de comprar o no un producto.

Se van a realizar cuando existe un faltante en el almacén.

Dirección ¿Vigilar que se haga?

Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador.

Toma de decisiones. Tener autoridad para tomar decisiones.

Integración. Que recursos voy a necesitar.

Motivación. Estimulo. Necesidad. Deseo. Reacción.

Comunicación. Como se va a llevar el mensaje a acción y satisfacción.

Supervisión. Vigilar.

Dirección.

Etapas de la dirección:

Autoridad. Capacidad para tomar decisiones, mandar y hacerse obedecer.

Motivación. Termino general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

Comunicación. Proceso de transmitir mensajes por medio de escritos y orales.

Supervisión. Vigilar que las actividades que desempeñan los trabajadores se estén llevando a cabo de acuerdo al plan.

Perfil del ejecutivo del siglo XXI.

1.-Inteligencia emocional.

2.-Liderazgo.

3.-Visión global.

4.-Dominio de tecnología

5.-Multibilingue

6.-Multifuncional.

7.-Trabajar en equipo.

8.-Asumir retos.

9.-Capacidad de negociación.

10.-Valores éticos.

11.-Creatividad.

12.-Toma de decisiones.

Control. Es asegurarse que los objetivos se alcancen de acuerdo al plan establecido, con la posibilidad de ajustar esas normas y objetivos, en pocas palabras medir y evaluar.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

1) CONCEPTO DE PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la

admón. Mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

2) FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Se compone por dos fases que son: La mecánica y la dinámica.

La fase mecánica, es la parte teórica de la admón., en la que se establece lo que debe de hacerse, es decir, se

dirige siempre hacia el futuro. Y se divide en: Previsión, Plantación y Organización.

La fase dinámica, se refiere a como manejar de hecho el organismo social. Y se divide en: Control, Dirección

y Integración.

Analizaremos cada una detalladamente, con sus respectivos conceptos, etapas y principios.

3) PREVISIÓN

CONCEPTO:

La previsión administrativa descansa en una certeza moral o probabilidad seria. La que será tanto mayor

cuanto mas pueda apoyarse en experiencias pasadas propias o ajenas y cuanto mas puedan aplicarse a dichas

experiencias, métodos estadísticos o de calculo de probabilidad.

ETAPAS:

\* Objetivos: Es la fijación de metas.

\* Investigación: Es encontrar las técnicas adecuadas, para el cumplimiento de los objetivos.

\* Cursos alternativos: Adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines establecidos.

PRINCIPIOS:

1) Principio de la Previsibilidad: Ayuda a orientar acerca de la validez de las previsiones hechas para poder

realizarlas con la mayor confiabilidad posible. Se incluyen tres situaciones básicas: La Certeza, Incertidumbre

y la Probabilidad.

2) Principio de la Objetividad: Las previsiones deben apoyarse en hechos y no en opiniones subjetivas sin

fundamento.

3) Principio de la Medición: Las previsiones serán confiables, si se aprecian de una manera tanto

cualitativamente como cuantitativamente.

4) PLANEACION

CONCEPTO:

1

Fija el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios para orientarlo, la secuencia

de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y de números necesarios para su realización.

ETAPAS:

\* Propósitos: Son las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma

permanente o semipermanente un grupo social.

\* Objetivos: Representa los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos

cuantitativamente.

\* Estrategia: Son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los

recursos y esfuerzos, las lograr los objetivos en las condiciones mas ventajosas.

\* Políticas: Son guías para orientar la acción; son criterios lineamientos y no se sancionan.

\* Presupuestos: Es el plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresando en términos

económicos, junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan.

\* Pronósticos: Es prever las cosas que pudieran suceder.

PRINCIPIOS:

1) Principio de la Precisión: Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la

mayor precisión posible.

2) Principio de la Flexibilidad: Es dejar un margen para los posibles cambios que se pudieran dar, tanto

buenos como malos.

3) Principio de la Unidad: Trabajar de una manera unida, coordinada e integrada para lograr la meta

propuesta.

5) ORGANIZACIÓN

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.

ETAPAS:

\* División del Trabajo: Separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la

mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.

\* Jerarquizaciòn: Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o

importancia.

\* Departamentalizaciòn: Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades especificas, con base

en su similitud.

PRINCIPIOS:

2

1) Principio del Objetivo: Todas las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los

objetivos y propósitos de la empresa.

2) Principio de la Especialización: El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la

ejecución de una sola actividad.

3) Principio de la Jerarquía: Se deben de establecer centros de autoridad de los cuales emane la comunicación

necesaria, para lograr los planes en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e

ininterrumpida, desde el mas alto ejecutivo, al nivel mas bajo.

4) Paridad de Autoridad y Responsabilidad: A cada grado de autoridad conferido, debe corresponder el grado

de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

5) Unidad de Mando: Establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe

asignarse un solo jefe y que los subordinados no deberán reportar a mas de un superior, pues el hecho de que

un empleado reciba ordenas de mas de dos jefes, solo conduce a la ineficiencia.

6) Difusión: Las obligaciones de cada puesto deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos

los miembros de la empresa que tengan relación con ellas.

7) Amplitud o tramo de control: Hay un limite en cuanto al numero de subordinados que deben reportar a un

ejecutivo.

8) La Coordinación: Las unidades de una organización siempre deberán de mantenerse en equilibrio.

9) Continuidad: Una ves que se ha establecido, la estructura organizacional, requiere mantenerse, mejorarse y

ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

6) INTEGRACIÓN

CONCEPTO:

Es obtener y articular los elementos humanos y materiales que la organización y la planeacion, señalan como

necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

ETAPAS:

\* Reclutamiento: Es recolectar información y asi poder tener una bolsa de trabajo.

\* Selección: Después de hacer el reclutamiento si hay una vacante, se recurre a la bolsa de trabajo,

previamente seleccionada.

\* Inducción: Conocer todo lo necesario para desempeñarte en el trabajo.

\* Capacitacion: Llegar a ser mas productivo y capaz

PRINCIPIOS DE LAS COSAS:

1) Carácter administrativos: Es tener especialistas en cada area, conocedores y prepararos para realizar sus

actividades.

2) Abastecimiento Oportuno: Tener las cosas necesarias, en cantidad y tiempo.

3

3) Instalación y Mantenimiento: Tener un lugar adecuado y bien acondicionado.

4) Delegación y Control: Transmitir autoridad y hacer buen uso ella.

PRINCIPIOS DE LAS PERSONAS:

1) Ecuación de nombres y funciones: Poner en claro cuales son las funciones que se van a llevar a acabo, y

que las personas sean las correctas para desempeñarlas.

2) Previsión de Elementos Administrativos: Tener a la gente necesaria para cubrir las funciones.

3) Introducción Adecuada: Saber todo acerca del lugar donde trabajas, no tener ningun tipo de incertidumbre.

7) DIRECCIÓN

CONCEPTO:

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 supervisión.

ETAPAS:

\* Toma de Decisiones: Es la elección del curso de acción entre varias alternativas.

\* Integración: Con ella el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las

decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes

\* Motivación: Por medio de ella se logra la ejecución de trabajos tendiente a la obtención de objetivos.

\* Comunicación: Proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

\* Supervisión: Checar que las cosas se estén dando de una manera correcta.

PRINCIPIOS:

1) De la Armonia del Objetivo o Coordinación de interés: La dirección será eficiente en tanto se encamine

hacia el logro de los objetivos.

2) Impersonalidad de Mando: Se refiere a que la autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad de la

organización para obtener ciertos resultados.

3) De la Supervisión directa: Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus

subordinados durante la ejecución de los planes.

4) De la Vía Jerárquica: Los canales de comunicación deben de ser transmitidos a través de los niveles

jerárquicos correspondientes.

5) De la Resolución del Conflicto: Es la necesidad de resolver los problemas que surgan, desde el principio y

no dejar que crezcan.

6) Aprovechamiento del Conflicto: A veces con los problemas que se presentan, se visualizan nuevas

estrategias y se saca provecho de los problemas.

4

8) CONTROL

CONCEPTO:

Es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para

establecer las medidas correctivas necesarias.

ETAPAS:

\* Establecimiento de Estándares: Representan el estado de ejecución deseado, de hecho nos es mas que los

objetivos definidos de la organización.

\* Medición de Resultados: Es medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de

medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.

\* Corrección: La utilidad concreta y tangible del control esta en la acción correctiva para integrar las

desviaciones con relación a los estándares.

\* Retroalimentación: Mediante ella la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del

tiempo.

\* Control: Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organitiva y reflejar su eficacia.

PRINCIPIOS:

1) Equilibrio: Debe de haber un balance entre el control y la delegación.

2) De los Objetivos: El control existen en función de los objetivos, el control no es un fin, si no un medio para

alcanzar los objetivos.

3) De la oportunidad: El control debe de ser oportuno, debe de aplicarse antes de que se presente el error.

4) De las Desviaciones: Todas las desviaciones que se originen deben de analizarse detalladamente y saber

porque surgieron, para que en un futuro no se vuelvan a presentar.

5) Costeabilidad: Se deben de justificar el costo, que este represente en dinero y tiempo, en relaciones con las

ventajas reales que este aporte.

6) De la Excepción: El control debe de aplicarse a las actividades representativas, a fin de reducir costos y

tiempo.

7) De la Función Controlada: La función que realiza el control, no debe de estar involucrada con la actividad a controlar.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_