

RESUMEN

HERRAMIENTAS

Introducción

La organización nace de la necesidad humana de cooperar.

Para lograr un buen funcionamiento las organizaciones deben mantener un cierto grado de flexibilidad, y para esto se desarrollará mejor el trabajo y resultara más eficiente si todos conocen el rol que debe cumplir cada uno.

Por este motivo es necesario analizar los elementos que forman parte de una organización.

División del trabajo.

Dividir el trabajo es importante para no repetir funciones, ni realizar choques entre las mismas. Para esta división del trabajo es imprescindible seguir un orden de importancia de las funciones dentro de la empresa, a esta división mediante el establecimiento de importancia la denominamos **JERARQUIZACION**.

Una vez que definimos las jerarquías de las funciones, y actividades las agrupamos por semejanza en distintas unidades específicas, con el objeto de interrelacionarlas, y este concepto se lo denomina **DEPARTAMENTALIZACION** (La actividad de distribuir las diferentes tareas con el fin de coordinar las actividades e interrelacionarla)

Principios a seguir:

- Unidad de mando: Una persona solo puede recibir órdenes de un solo jefe. (La existencia de un doble mando puede provocar un debilitamiento en la estructura, y esto desencadenaría en desorden)
- Alcance de control: Todo jefe debe tener a cargo un mínimo tal de subordinados que pueda efectivamente supervisar.
- Homogeneidad operativa: Debe ubicarse a cada persona en el lugar adecuado a sus aptitudes, por lo que se debe asignar a cada jefe tareas homogéneas de acuerdo a la función que emplea. (A partir de este principio, elaboramos el concepto de Departamentalización)
- Delegación: Delegar significa derivar o ceder a otra persona una o más funciones, con la responsabilidad necesaria para que logre cumplir el objetivo propuesto. Cabe detenernos a aclarar en este principio, delegando tareas no dejamos de ser responsables, podemos delegar las funciones, pero siempre que se den condiciones para que las personas a las cuales delegamos estén capacitadas o las formemos para realizar la función.

Peter Drucker nos decía que hay tres tipos de tareas:

1. Las tareas que no son necesarias elimínelas.
2. Las tareas que puede hacer otro deléguelas.
3. Las tareas que no se pueden delegar y que son fundamentales para la consecución de los objetivos hágalas usted mismo tan bien como sea posible.

Inconvenientes en prácticas empresariales

Donna M. Genett

- Coordinación: Se refiere a la comunicación que debe existir entre las distintas áreas de la empresa, tendientes a que cada una conozca exhaustivamente la función que se desarrolla en las otras áreas.
- Descentralización: Necesidad de comenzar a descentralizar funciones desde los niveles más altos de la jerarquía, a mediad que se va creciendo.

DEPARTAMENTALIZACION.

Este concepto consiste en la sectorización de los objetivos, actividades, procesos, personal y recursos que tiene la organización, a través de la división del trabajo y la especialización.

Para lograr una eficaz departamentalización y facilitar el desarrollo de las tareas organizacionales, existen instrumentos fundamentales:

- Organigramas: expresaremos el tema más detalladamente.
- Gráficos de secuencia: es una serie de imágenes que se encadenan en forma tal que explican una acción o describen su forma de actuar.
- Manuales: se crean con el propósito de instruir a los miembros de la organización, acerca de aspectos tales como funciones, autoridad, procedimientos, objetivos, etc.

Estructuras de la empresa:

- Diseño Organizacional: (permite dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización) Proceso creativo de las autoridades de una empresa para definir un formato adecuado para la estructura organizacional de sus recursos humanos, para concretar sus fines comunes y el entorno en el cual sus miembros, pondrán en práctica las estrategias necesarias.

La organización formal: es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.

La organización informal: son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa.

La estructura formal

Las empresas manejan distintas herramientas de diseño administrativos mediante la cual podrán obtener información para la toma de decisiones y evaluar la situación de la estructura.

Herramientas:

- Organigrama
- Cursogramas
- Manual de Organización
- Sistemas de información contable
- Presupuestos
- Gráfico de punto de equilibrio

Organigramas: Son representaciones graficas de la estructura formal adoptada por la organización.

Funciones Del Organigrama

- Para la ciencia de la administración: Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.
- Para el área de organización y sistema: Sirve para reflejar la estructura, así como velar por su permanente revisión y actualización la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

- Para el área de administración de personal: El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción

Y en forma general sirve para:

- ❖ Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.
- ❖ Comunicar la estructura organizativa.
- ❖ Reflejar los cambios organizativos.

En la actualidad se trabaja sobre los organigramas para mejorar el clima organizacional.

Podemos sintetizar diciendo que los organigramas en su forma más simple, muestran únicamente las distintas unidades y sus relaciones funcionales. En un estado más complejo, pueden completarse con el titular del puesto de trabajo, las principales responsabilidades, e incluso las relaciones de comunicación.

Para realizar un organigrama hay que tener en cuenta las pautas para su confección:

- Sobriedad en el esquema
- Tipografía clara y de fácil lectura
- Equilibrio en la distribución de los rectángulos
- Proporcionalidad en los tamaños
- Trazado de líneas sin cruces.

Tipos de organigramas:

Según las formas como muestran la estructura:

- analíticos: estos van a suministrar información detallada, son para uso específico de los niveles superiores.
- generales: solo se limitan a las unidades de mayor importancia, son más comunes
- Suplementarios: se utilizan para mostrar una unidad de la estructura en forma analítica, detallada.

Según la forma y disposición geométrica:

- Verticales: representan con toda facilidad una pirámide jerárquica, las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba hacia abajo en forma jerárquica descendente.
- Horizontales: son una modalidad del organigrama vertical, ya que representan la estructura con una distribución de izquierda a derecha.
- Escalar: en este tipo no se utilizan recuadros para los nombres de las unidades, sino líneas encima de las cuales se colocan los nombres. Cuando una línea sale en sentido vertical de una línea horizontal, muestra la autoridad de esta última.
- Organigrama circular o concéntrico: en este se muestran los niveles mediante círculos concéntricos en una distribución de adentro hacia fuera. (Se recomienda por la práctica de las relaciones humanas)
- Mixtos: este tipo de organigramas se utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar su graficación.

Como conclusión

El organigrama es un instrumento metodológico de la ciencia administrativa. Este tiene una virtud dual, por una parte, trae ventajas, debido a que permite observar la estructura interna de una organización; y por otra parte trae desventajas que esa estructura de adecue a algo escrito y no a lo que es en realidad.

El organigrama es el resultado de la creación de la estructura de una organización la cual hay que representar. Estos muestran los niveles jerárquicos existentes en una empresa u organización. En cuanto a los tipos de organigramas, los verticales son los que se utilizan con más frecuencias, mientras que los de tipo escalar y circular son los menos conocidos.

Cursogramas o mapas de procesos

Los cursogramas no se diferencian mucho de los diagramas de flujo. Para estos se utiliza una norma para la creación de diagramas llamada IDEFO (Integration Definition for Function Modeling: Definición de Integración para Modelado de Funciones) EEUU.

Se utilizan símbolos estándares para cada clase de operación, y dentro del símbolo se describe la operación.

Desde luego, existen líneas de conexión que nos indican la secuencia o el orden en que las tareas se realizan.

El cursograma debe incluir todas las posibilidades, de modo que los empleados sepan qué hacer frente a cada eventualidad.

Para expresar un concepto de **cursograma**, podemos decir que:

- Es la representación grafica del flujo o recorrido que una información realiza dentro del ámbito de actuación de una organización, mediante la utilización de símbolos convencionales

Objetivos de los cursogramas:

- Confeccionar el recorrido de rutinas
- Analizar periódicamente los procedimientos en curso
- Cotejar distintos procesos para estudiar su interrelación
- Observar la posibilidad de reemplazar procesos por otros más ventajosos.

Ventajas:

- Se aprecia un proceso en forma clara y sencilla
- El poder de síntesis, lectura sin dificultad
- Deletrea los puntos en los que se ha omitido información.
- Condiciones mínimas de diagramación
- La representación tiene que ser de todos los formularios y registros de cada proceso con todas las copias que se emitan.
- Una correcta separación de los sectores que intervienen en los procesos
- Indicación del sentido de información.
- Identificación del significado de la simbología utilizada.
- Eliminación, en lo posible, del cruce de líneas de comunicación.
- Ubicación de los sectores que intervienen en los procesos.
- Claridad en las leyendas explicativas.
- Representación cronológica de la operación siguiendo el sentido descendente, o bien de izquierda a derecha.

¿Qué Símbolos se Emplean en los Diagramas de Flujo?

Los símbolos tienen significados específicos y se conectan por medio de flechas que indican el flujo entre los distintos pasos o etapas

Probablemente la dirección de la empresa no esté interesada en los detalles y le sea suficiente una descripción genérica del proceso. Este es el caso del ejemplo anterior, un diagrama de flujo a **nivel macro**. En cambio, si el objetivo del diagrama es la capacitación de nuevos empleados o la búsqueda de oportunidades de mejora, será necesario disponer de una descripción detallada del proceso y hablamos de un diagrama de flujo a **nivel micro**

Manual de organización

Es el cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por todos los miembros de una organización y los procedimientos para llevarlos a cabo.

etapas:

- Delineación de objetivos.
- Determinación del responsable de la redacción.
- Formulación del plan de trabajo
- Redacción del manual.
- Diagramación flexible.
- Encuadernación con hojas movibles.

Los manuales determinan funciones de cada jefe, las tareas, autoridad, responsabilidad.

Podemos establecer conforme a estas finalidades, que el contenido esta basado en: autoridad- responsabilidad- ámbito –información – función – requisitos.

Los manuales de organización, deben contener los siguientes **componentes**, para poder brindar la información:

- Contenido, (enunciar partes integrantes)
- Índice (numérico, temático)
- Introducción (propósito del manual)
- Instrucciones para el uso del manual
- Cuerpo principal (objeto que le dio el origen)
- Anexo o apéndice (explicaciones, graficas, estadísticas)
- Terminología básica.

Si analizamos las **ventajas** podemos decir que las empresas que cuentan con estos manuales, en la forma en que se determinan, pueden:

- Tener un compendio de la totalidad de las funciones y procedimientos que se desarrollan en la organización.
- No hay improvisación en la gestión y la toma de decisiones.
- Hay homogeneidad en la ejecución de la gestión.
- Se logra una interrelación entre las partes que constituyen la organización
- Facilita el control por partes que constituyen la organización.
- Cuenta con los elementos informativos para capacitar al personal que se inicia en una función.
- Posibilita la evaluación de la actuación de cada empleado.

Conclusión

Para concluir como dijimos antes, los manuales implican una síntesis plasmada de todo el funcionamiento de las organizaciones, logrando de esta forma que cada área o departamento junto con las personas que lo integran puedan tener un contenido teórico, en el cual se explica cada una de las funciones y sus interrelaciones. Las personas que se incorporan a la organización más allá de poder visualizar el organigrama para interpretar como están ubicados en la organización, pueden recurrir al manual para tener el contenido actualizado de todo el funcionamiento de su área.

La desventaja, como hablamos de la permanente actualización, consta de no tener un manual actualizado a los cambios, con esto provocar errores en el desarrollo de las funciones.

Contabilidad:

La contabilidad es un sistema de información, brindará al usuario, ya sea el empresario, un tercero o el Estado, la información necesaria en el momento y forma adecuados. La contabilidad recibe y genera información. Es un sistema dentro del sistema abierto que es la Empresa.

Los datos de la contabilidad deben ser ordenados, tener una cronología, clasificarlos, procesarlos, sintetizarlos, para ser puestos a disposición del sector que lo necesite, y en el momento que lo disponga.

Los objetivos de la contabilidad:

- Analizar la eficiencia de la dirección.
- Ser la base para la toma de decisiones respecto de las políticas de la empresa, de ventas, de compras, de personal, etc.
- Servir de base para la determinación de la carga tributaria y social.
- Legitimar la distribución y la concesión de créditos.
- Servir de guía para la inversión y la concesión de créditos
- Ser la base para decisiones de tarifas, precios, financiamientos, créditos, etc.
- Para que la información sea útil, debe reunir ciertas cualidades: ser la que corresponda, verdadera, viable, productiva, y organizada. Es decir:
- Ser relevante
- Ser objetiva, debe reflejar los hechos tal cual son, sin condicionamientos ni opiniones personales.
- Ser oportuna, debe ser emitida en tiempo y forma
- Ser precisa, exacta o lo mas cercana posible a la exactitud.
- Ser integra, completa
- Ser clara, el usuario debe poder entenderla fácilmente.
- Ser suficiente, debe cubrir todos los requerimientos del usuario.
- Ser sistemática, organizada.
- Ser verificable, debe poder comprobarse.
- Ser cierta, confiable, partir de un conocimiento claro y seguro.
- Ser práctica, para poder ser utilizada por el usuario.
- Ser productiva, rentable, que los beneficios que brinde su utilización sean mayores que su costo de obtención.

El proceso final de la información contable son los estados contables, que deben describir el patrimonio de la empresa en un momento determinado y su evolución dentro de un periodo de tiempo llamado ejercicio económico (el periodo es de 1 año).

El objetivo de la empresa es la obtención de utilidades. La actividad de la empresa se divide en ejercicios económicos, de ellos surgen resultados, que serán ganancias si se ha logrado un incremento de sus bienes, y serán pérdidas si han disminuido.

La contabilidad parte de una igualdad fundamental:

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{PATRIMONIO NETO}$$

Activo: Conjunto de bienes y derechos.

Pasivo: conjunto de deudas de la empresa, es decir esta compuesto por el financiamiento externo, de terceros.

Patrimonio Neto: Representa la inversión del propietario.

Las operaciones que se realizan en la empresa determinan un cambio en la composición y/o en el importe del Activo, del Pasivo o en el Patrimonio Neto. (Variaciones permutativas o modificativas)

La contabilidad a lo largo de la vida de la empresa debe registrar operaciones que marcan:

- Una situación inicial.
- Variaciones que se producen por las operaciones de la empresa o por hechos externos a ella que traen variaciones en la ecuación fundamental.
- Cierres de ejercicios, donde la información muestra el resultado del ejercicio y la forma en que se ha logrado, esta información se analiza e interpreta, obteniendo de ella todo el rendimiento posible para el empresario y para terceros que la utilice.

El proceso de la registración contable se basa en el análisis de la documentación contable.

Estos comprobantes son un medio de prueba jurídico de las operaciones que realiza la empresa. Su utilización es obligatoria y la A.F.I.P ha reglado y normalizado su diseño, especialmente de aquellos que prueban las operaciones de compraventa de la empresa, prestación de servicios, etc.

El plan de cuentas es la lista ordenada y codificada de todas las cuentas que la empresa utiliza para registrar sus operaciones, es decir, en su contabilidad

Presupuestos

El presupuesto constituye la herramienta fundamental para el desarrollar con éxito las funciones de planificación, coordinación y control, de una empresa.

La planificación consiste en pronosticar la acción futura conducente al objetivo deseado. El presupuesto constituye el plan que resume la totalidad de las actividades de la empresa en un futuro determinado.

Los presupuestos se **clasifican** en:

- Parciales: Son los que abarcan una o alguna de las áreas de la organización, o es el caso de empresas que confeccionan solo el presupuesto de caja para los próximos meses
- Integrales: abarcan la totalidad de las actividades de la empresa, comprenden el presupuesto económico, el presupuesto financiero y el balance proyectado.

Podemos determinar que la planificación no reduce el riesgo, permite decidir que riesgo se esta dispuesto a asumir.

ventajas del presupuesto:

- Permite planificar, lo que significa poder predecir los acontecimientos antes de que ocurran y en que forma pueden afectar a la organización.
- Favorece la organización, al posibilitar la actividad integral de la empresa en función de un plan en que los diversos sectores actúan coordinando sus esfuerzos hacia el fin propuesto.
- Facilita la toma de decisiones, pues permite realizar las acciones que se consideren mas acertadas.
- Permite un control completo; porque el presupuesto abarca todos los sectores de la organización y todas las actividades.

desventajas o limitaciones:

La empresa actúa en un ámbito, del cual depende y al que no puede manejar, las situaciones que se pueden presentar son tres:

- **Certeza:** cuando estamos seguros de lo que va a ocurrir.
- **Incertidumbre:** Cuando existe la posibilidad de que ocurran determinados hechos, pero que al ser de carácter más o menos repetitivo, pueden ser estimados a través de la aplicación de métodos probabilísticos, se puede determinar la ocurrencia de determinado hecho y su implicancia en los negocios de la empresa.
- **Incertidumbre equivalente a riesgo:** este caso se da cuando pueden darse hechos que no estaban previstos o de los cuales no existen elementos de juicio que permiten preverlo.

El control presupuestario como adelantamos, nos dará los desvíos que pueden darse entre lo presupuestado y la realidad en el momento que ocurran los hechos.

Los tipos de presupuestos, del modo integral:

- **Presupuesto económico,** que no es otra cosa que el cuadro de resultado proyectado. Su utilidad permite analizar la rentabilidad prevista, la ganancia o la pérdida estimada.
- **Presupuesto financiero,** este permite conocer los saldos de caja durante el período presupuestado, nos aclarará si hay excedente o déficit de dinero.
- **Balance proyectado,** que permite conocer la situación patrimonial al finalizar el periodo de análisis.

Proceso de elaboración de presupuesto

Las pautas generales y globales emanadas del órgano decisorio de la empresa, a partir de esto establecen directivas orientadas a predicciones. Para establecer las pautas, se debe analizar el posicionamiento de la organización, por ejemplo, realizando una matriz FODA completando con una matriz BCG, para analizar cada producto. A partir de este análisis se determinarán estrategias para el mediano y largo plazo.

Una vez que son redactadas las pautas son comunicadas al resto de la organización, y se comienza con la confección del presupuesto.

Se debe estimar:

- estimación de ventas
- estimación de la producción
- estimación de abastecimiento
- estimación de gastos
- balance al inicio del presupuesto

Con toda esta información obtenida, se elabora el presupuesto económico. (Método del devengado)

Con estos datos, el presupuesto de inversiones y el presupuesto económico se realiza el presupuesto financiero (método del percibido)

Criterios contables:

- **Devengado:** se computarán a los estados las partidas independientemente del periodo en que se encuentren (pueden imputarse a un registro contable independientemente del momento en que se realice)
- **Percibido:** Se computan las partidas en el mismo período en que se realizan. (solo se imputan a los registros contables en el momento en que ocurren)

Control presupuestario.

El control es un proceso, el cual permite evaluar el rendimiento o resultado obtenido en cada área, para esto se establecen las comparaciones entre las realizaciones y los objetivos iniciales que dan los presupuestos, lo que se denomina **desvió**.

- Presupuestos públicos: Estos presupuestos son realizados por los Gobiernos, Estados, Provincias, Municipios, etc... Para controlar finanzas de sus diferentes dependencias. En estos presupuestos se cuantifican recursos que requieren la operación normal, las inversiones y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales.
- Privados: Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.

Grafico de Punto de equilibrio

Determinar el nivel de ventas necesario para que la empresa cubra sus costos totales, fijos y variables, esto se realiza mediante un grafico, en el cual, si las ventas se ubican por encima de ese valor, se obtendrán beneficios, si por el contrario se ubican debajo, la operatoria estará dando perdidas.

Términos expresados:

- Costos fijos: Son aquellos costos que cualquiera sea el volumen de producción o de venta permanecen constante. Son independientes del nivel de producción y de ventas.
- Costos variables: Varían en relación directa con el volumen de producción o venta.

El Sistema DU-PONT

Es una medida de control financiero divisional, ya que es una medida que se va logrando por áreas, de tal manera que se compara los resultados obtenidos con el programa establecido.

Este método permite conocer la rentabilidad de la inversión o de los activos en forma desglosada, es decir, la forma en como se obtuvo este resultado importante para la empresa, ya que se establecen los niveles fijados como metas de rentabilidad de la inversión reales y se comparan con lo presupuestado para observar, que tan bien esta operando cada área de la empresa.

Costos para la toma de decisiones.

El costo es un recurso que se sacrifica o al que se renuncia para alcanzar un objetivo específico.

El costo de producción es el valor del conjunto de bienes y esfuerzos en que se ha incurrido o se va a incurrir, para obtener un producto terminado, en condiciones de ser entregado al sector comercial.

Un factor importante dentro de cualquier organización es contar con un buen control de costos, controlar en forma eficaz los costos, para obtener una producción o servicio de calidad, gastando la menor cantidad de dinero que sea posible, para de esta forma poder ofrecer a los clientes precios razonables, y quizá mejores que los de las competencias.

Valor actual neto VAN

Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros. El método, descuenta una determinada tasa o tipo de interés igual para todo el período considerado. La obtención del VAN constituye una herramienta fundamental para la evaluación y gerencia de proyectos, así como para la administración financiera.

Tasa Interna de Retorno TIR

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto.

Es decir, es una medida de la rentabilidad de una inversión, mostrando cuál sería la tasa de interés más alta a la que el proyecto no genera ni pérdidas ni ganancias.

Al comparar la tasa interna de retorno con la tasa de interés de mercado se puede disponer de una sencilla regla de decisión. Ella consiste en que se deben realizar todos aquellos proyectos de inversión que posean una tasa interna de retorno superior a la tasa de interés.

Generalmente, la opción de inversión con la TIR más alta es la preferida.

Auditoria operativa

Es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo.

Objetivo o propósito:

Formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva, desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.

- Identificar las áreas de reducción de Costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- Determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva.
- Determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas
- Determinar si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.
- Determinar la razonabilidad de la política y normas que se dan en la empresa.
- Determinar las necesidades de Compras o Gastos, que se hayan realizado durante el ejercicio.
- Revisar la financiación de las adquisiciones para determinar si afectan la cantidad, calidad y las clases de compras si se hubiesen realizado.

Se define por éstas reglas:

- Primero: Los Auditores deben de realizar su trabajo personalmente como lo haría un Gerente si dispusiera de tiempo.
- Segundo: Los Auditores deben suponer que ellos son los dueños del negocio, que son dueños de los beneficios, y antes de recomendar un cambio o criticar una operación, deben de preguntarse qué harían si el negocio fuese realmente suyo.

La Auditoria Operativa es una forma a través de la cual los Auditores Internos enfocan sus trabajos, analizan los asuntos de su competencia y consideran los resultados; para ello deben adoptar las técnicas y enfoques desde la perspectiva de un director.

FUNCIONES

Objetivos

“La verdadera dificultad no radica en determinar que objetivos necesitamos, sino en decidir como fijarlos y medirlos”

(Peter Drucker, La Gerencia)

Un objetivo es un estado de las cosas deseado que la organización intenta alcanzar.

Los objetivos organizacionales pueden ser considerados desde **cuatro perspectivas primordiales**:

- la ambiental (lo realizable, el mercado)
- la organizacional (los objetivos de la organización)
- la de las áreas, departamentos, divisiones, secciones-equipos UOR (Unidades de gestión por Objetivos y Resultados)
- la individual (las expectativas de los integrantes de la organización).

En las organizaciones, así como en la vida cotidiana, las investigaciones sobre procesos de fijación de los equipos y de la organización indican que el establecimiento de objetivos específicos y evaluables conduce a un mejor desempeño. La retroalimentación de la actuación y el conocimiento de resultados aumentan también la motivación para lograr las metas. Es decir que ambas perspectivas se potencian mutuamente cuando son utilizadas en forma combinadas.

El punto de partida del proceso administrativo es la determinación de los objetivos. Es muy difícil tener una administración eficaz sin objetivos bien definidos.