

**ENSAYO DE GRADO: “IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN COMO  
HERRAMIENTA PARA EL CONTROL DE RESULTADOS”**

**LAURA MARÍA BORRERO RUBIANO**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
DIPLOMADO A DISTANCIA EN SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD  
BOGOTÁ D.C.  
2018**

**ENSAYO DE GRADO: “IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN COMO  
HERRAMIENTA PARA EL CONTROL DE RESULTADOS”**

**Ensayo de grado para optar el título de Administrador de Empresas**

**Director:**

**Ing. Henry Montoya Montoya**

**Jurado:**

**Coronel Daniel Ospina**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
DIPLOMADO A DISTANCIA EN SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD  
BOGOTÁ D.C.  
2018**

## RESUMEN

El presente trabajo, es producto del diplomado a distancia Gestión de la Calidad, en el que se estudiaron los indicadores de gestión como “expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso” (Reliabilityweb.com, 2018, online). Y se identificó que dentro del proceso administrativo como sistema integrado, se encontraba relacionado con los indicadores de gestión en la etapa del control definida como: “procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas”. (Fayol, 2005, p.47)

Por lo que, se identificó una metodología para el establecimiento de los indicadores de gestión, la cual permite “lograr los resultados esperados con el mejor método y más económico para la empresa”. (Beltrán, 1998, p. 47). El cual comprende desde identificar los objetivos de la organización hasta su utilización.

Como resultado, se evidenció que para realizar el seguimiento y garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados, es necesario implementar los indicadores como herramientas de gestión para lograr tal fin. Permitiendo identificar oportunamente la situación actual de la compañía y de esta forma poder determinar las acciones necesarias que se deben tomar para llegar hacia donde se ha propuesto.

**Palabras clave:** Proceso administrativo, indicadores de gestión, medición, resultados.

## ABSTRACT

The present work is the product of the distance diploma course Quality Management, in which the management indicators were studied as "quantitative expression of the behavior and performance of a process" (Reliabilityweb.com, 2018, online). And it was identified that within the administrative process as an integrated system, it was related to the management indicators in the control stage defined as: "to ensure that everything is developed in accordance with the established rules and the given orders". (Fayol, 2005, p.47)

Therefore, a methodology was identified for the establishment of management indicators, which allows "to achieve the expected results with the best and most economical method for the company". (Beltran, 1998, p.47).

As a result, it was evident that in order to monitor and guarantee compliance with the stated objectives, it is necessary to implement the indicators as management tools to achieve this goal. Allowing timely identification of the current situation of the company and in this way to determine the necessary actions that must be taken to reach where it has been proposed.

**Keywords:** administrative process, management indicators, measurement, results.

## JUSTIFICACIÓN

Las empresas necesitan conocer el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados, siendo de vital importancia la implementación de indicadores de gestión que crean unidades de medida para su respectivo control y de esta forma se puedan analizar la información obtenida con el propósito de ajustar y mejorar los procesos y procedimientos que garanticen el logro de estos objetivos estratégicos de manera eficiente.

El desconocimiento de los indicadores de gestión por parte de las empresas acerca del nivel de cumplimiento de sus objetivos estratégicos, hace que estas pierdan el control sobre los resultados esperados, impidiendo a su vez la capacidad para adquirir información de forma oportuna para reorientar los procesos y procedimientos, que les permita el logro de los objetivos estratégicos de manera efectiva. ¿Es por esto que se debe plantear la siguiente pregunta?

¿Qué tan importante es para las empresas la implementación de indicadores de gestión?

## **OBJETIVO GENERAL**

Determinar la importancia de los indicadores de gestión en las organizaciones para el logro eficiente de los objetivos estratégicos.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir los aspectos generales de los indicadores de gestión.
- Identificar una metodología para establecer los indicadores de gestión.
- Evidenciar los beneficios obtenidos al implementar indicadores de gestión.

## INTRODUCCIÓN

Para las empresas de los diferentes sectores es de vital importancia adaptarse al constante cambio, de acuerdo a las tendencias mundiales. Por esa razón, es necesaria una herramienta que permita realizar una medición y seguimiento a los planes. Por lo tanto, los indicadores de gestión son herramientas cuantitativas que permiten identificar los objetivos alcanzados con respecto a los objetivos planteados, y así evidenciar la brecha que existe entre ellos, para que de esta forma se pueda tomar acciones correctivas o preventivas frente a una situación.

Este ensayo, pretende poner en evidencia la importancia y el impacto que tiene la implementación de los indicadores de gestión como control de resultados en las empresas logrando el cumplimiento de su misión y visión para ser rentable y sostenible en el tiempo.

Los indicadores de gestión permiten lograr la medición de la satisfacción de los clientes, realizar seguimiento a los procesos, alinear los objetivos, realizar comparaciones con las mejores prácticas del mercado, generar una cultura de cambio en los equipos de trabajo, entre otros. Lo que esto se resume en que la empresa sea competitiva.

Por lo tanto, según George y Álvarez (2005), que en su libro destaca a Henri Fayol como el padre del pensamiento del proceso administrativo, el cual con su clásico análisis de las funciones administrativas sobrepasó los límites del tiempo ya que actualmente la educación administrativa se da desde el punto de vista de prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

## **IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA EL CONTROL DE RESULTADOS**

### **LA ADMINISTRACIÓN Y SU PROCESO EN LAS ORGANIZACIONES**

Teniendo en cuenta que las organizaciones son: “asociaciones de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines” (RAE, 2018, online), se puede determinar que el mundo actual se ha convertido en una sociedad de organizaciones, y que éstas se encuentran relacionadas con diferentes aspectos de la vida de las personas, como la educación, el entretenimiento, el trabajo, la salud, la vivienda y la alimentación, entre otros. Así mismo, se debe establecer una estructura, con una unidad de mando, definición de responsabilidades, procedimientos establecidos para lograr alcanzar los objetivos organizacionales.

Ahora bien, se han dado las siguientes definiciones “la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”, “Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano en particular” (Peterson y plowman, Koontz y O'Donnell, 2004 citados por Reyes, 2004). “Saber exactamente que se quiere que se hagan los trabajadores y después vigila que se haga del modo más correcto y económico”. (Fernandez, 2010, p.17) Se puede llegar a concluir que la administración pretende alcanzar los objetivos planteados por la organización.

Por lo tanto, Fayol citado por Paniagua (2005), estableció unas fases o etapas de la administración, las cuales deben aplicarse en todos los niveles de la empresa, independientemente del tamaño de la misma, que son:

- Prever, entendida como visualizar el futuro y el desarrollo de los planes de acción

en función de este.

- Organizar, pretende construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
- Dirigir: se encarga de guiar y orientar al personal
- Coordinar: la define como relacionar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
- Controlar: es procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Cada elemento del proceso administrativo es reforzado y complementado por el siguiente, lo cual permite que exista una orientación por parte de la organización para el cumplimiento de sus objetivos, pero como se pudo observar en lo correspondiente a control se hace indispensable la medición y por ende la generación de indicadores de gestión. Ya que, en gran parte sin estos no cobraría ningún sentido lo desarrollado con los demás elementos del proceso. Es por esto que se realiza una profundización acerca de los indicadores de gestión y su importancia para las organizaciones.

## **ASPECTOS GENERALES DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

Según Glenn y Welsch (2005) el control en el proceso administrativo, es el encargado de medir y evaluar los resultados reales de cada componente organizacional de una empresa, y efectuar la acción correctiva, cuando sea necesaria para asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos, políticas y normas de la empresa. Por lo que, teniendo en cuenta la afirmación: “solo se puede mejorar aquello que se puede medir” (Salgueiro, 2001, p. 2). Es importante realizar un estudio que identifique el nivel del logro y desviación de los mismos en cualquier área de la organización.

En ese sentido, es pertinente definir los indicadores como la medida utilizada para cuantificar la eficiencia y/o eficacia de una actividad o proceso. Lo cual permite realizar

un sistema de retroalimentación continua a la organización, permitiendo conocer la desviación del mismo, identificar tendencias, monitorear los avances, que permitan tomar acciones oportunas.

Los indicadores de gestión son herramientas de medición cuantitativa, para que puedan ser interpretados de una manera no subjetiva, es decir, deben contener un nombre que determine su objetivo y utilidad, se debe determinar cómo calcularlos y finalmente deben contener un tipo de unidad de medida. Algunas preguntas que se pueden efectuar de acuerdo con Fleitman (2007) para iniciar la creación del indicador son:

- ¿Qué es lo que se va a medir?
- ¿Quién realizará la medición?
- ¿Qué tolerancia de desviación se determinará?
- ¿Qué se hará con los resultados?

Al momento de determinar qué indicadores se van a incluir o modificar, es importante tener en cuenta los procesos clave de la organización, debido a que estos pueden implementarse en cualquier área de la compañía para evitar ineficiencia.

Algunas de las características de los indicadores propuestas por Ogalla (2005) son:

- Relevantes
- Coherentes
- Medibles
- No costosos
- Estructurados
- Relacionados

Así mismo, Cervera (2001) identifica otras características:

- Aplicables a distintas áreas de la organización (financieras, procesos, clientes, empleados, proveedores)
- Relacionados directamente con la misión de la organización
- Deben estar interrelacionados

A su vez, de acuerdo con el Dane (2017), se seleccionó las características más relevantes de los indicadores, los cuales deben ser:

- Oportunos
- Prácticos
- Claros
- Sensibles
- Verificables

Es preciso mencionar otras características proporcionadas por Beltrán (1998), en la que establece que los indicadores deben ser:

- Validos en el tiempo
- Auditables
- Adecuado

## **TIPOS DE INDICADORES**

De acuerdo con Villagra (2016), propone una categorización simple de los indicadores, por procesos y resultados:

Indicador de eficiencia: Este indicador pretende la medición relacionada con el uso de los

recursos, determinando la capacidad de obtener resultados con el mínimo de recurso posible. Un ejemplo es: “kilogramos de uso de materiales por producto generado” y “costo medio de producción”. (Villagra, 2016, p. 36)

Indicador de eficacia: El propósito de este indicador se centra en la evaluación de la capacidad de la organización por el cumplimiento de sus objetivos independientemente de la cantidad de recursos usados para su propósito.

Al interior de una organización existen diferentes tipos de indicadores ya sea porque estos aplican a un área o proceso específico a continuación algunos ejemplos:

**Tabla 1.** Ejemplos indicadores de gestión

Indicador	Ejemplos
Clientes	Grado cumplimiento
	Costo de reclamación
	Cantidad de materiales defectuosos
Procesos	tiempo de ciclo en los equipos
	Necesidad de espacio
	Proyectos de mejora
Proveedores	Cumplimiento de entregas
Gestión de Dirección	Tasa de crecimiento
	Incremento de los ingresos
	Productividad
Gestión de Satisfacción del Cliente	Encuestas a cliente
	consultas telefónicas realizadas
	Índice de reclamaciones
Gestión de los Colaboradores	Eficiencia empleado / actividad
	Horas trabajadas / ausencias
	Movimientos de personal

**Fuente:** adaptado por el autor, tomado de Cervera (2001)

**Tabla 2.** Ejemplos indicadores de gestión

Indicador	Ejemplos
Comerciales	Ventas por cliente
	Ventas por pedido
	Efectividad de las ofertas
cobros	Impagados
	Morosos
Descuentos	Porcentaje de descuentos
Financieros	Precios de materias primas
	Importaciones
	Gastos de personal

**Fuente:** adaptado por el autor, tomado de Salgueiro (2001)

De los ejemplos anteriores, es posible evidenciar que los indicadores pueden ser diseñados teniendo en cuenta diversas variables y pueden ser aplicados a diferentes áreas de la organización, esto dependiendo del uso que se le dé, de acuerdo a los objetivos estratégicos planteados. Los resultados dependen del análisis bajo el cual sea sometido la información y el enfoque que se desee aplicar.

Posterior a la definición de los indicadores, es indispensable realizar la interpretación de los resultados obtenidos, para así identificar a que tendencia pertenecen y así tomar medidas preventivas o correctivas. Existen tres tipos de tendencias según su comportamiento en un periodo de tiempo, la tendencia de maximización, hacen referencia al incremento del indicador; la tendencia de minimización evidencia una conducta decreciente; y la tendencia a la estabilización, es cuando el valor se encuentra constate en el tiempo. Por lo que, dependiendo del indicador, ya sea inventarios, accidentes de trabajos, reclamos, ventas, los resultados pueden ser positivos o negativos.

## **METODOLOGÍA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN**

Reyes (2004), plantea una metodología general para el establecimiento de indicadores de gestión, la cual consta de nueve fases:

Fase 1: Se debe reconocer la misión, visión, objetivos estratégicos, clientes y los productos o servicios.

Fase 2: identificar los factores claves de éxito enfocados en la eficiencia, eficacia y efectividad, entendidos como los aspectos que se deben tener bajo control, los cuales no están únicamente orientados a los resultados, sino también a la forma en cómo se logran.

Fase 3: Definir los indicadores para los factores clave de éxito con el fin de monitorear los recursos disponibles y establecer la capacidad de gestión.

Fase 4: Determinar el estatus (valor inicial o actual de indicador), el umbral (valor del indicador que se quiere lograr o mantener) y rango de gestión (rango de comportamiento del indicador).

Fase 5: Diseñar la medición contempla el proceso de identificación de la fuente de los datos, ya sean internos o externos de la empresa, la frecuencia de la medición, y los responsables de la recolección, análisis y presentación de la información.

Fase 6: Determinar y asignar recursos que se emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso, es decir, quien sea el primer usuario de la información.

Fase 7: Medir y ajustar constantemente los indicadores, permite precisión en la información.

Fase 8: Estandarizar y formalizar el proceso de sistemas de medición, por medio de manuales y procedimientos.

Fase 9: Mantener en uso y mejorar continuamente a la par con los objetivos, la estrategia y procesos de la organización.

Por lo tanto, se evidencia que los indicadores de gestión son establecidos en forma de cascada, es decir, de arriba hacia abajo, desde el nivel estratégico, pasando por el táctico y finalizando con el operativo, debido a que el planteamiento de los objetivos estratégicos se realiza desde la alta gerencia. Sin embargo, es importante resaltar que la información se consolida de abajo hacia arriba.

## **VALOR DE LOS INDICADORES Y BENEFICIOS**

Los indicadores se han vuelto de vital importancia para las organizaciones modernas brindando una orientación hacia los resultados en todos los niveles en que se pueda llevar a cabo esta actividad en la organización. De acuerdo con Villagra (2016) los indicadores cumplen cuatro roles claves en la gestión de las organizaciones:

1. Ayudan a precisar propósitos y objetivos
2. Facilitan la evaluación del desempeño a todo nivel
3. Permiten tomar decisiones con base en datos y análisis
4. Aseguran el alineamiento

Por medio de la medición y análisis que permiten los indicadores se puede determinar el cumplimiento de los propósitos organizacionales, por lo tanto, es de vital importancia estos objetivos estratégicos realizando medición de lo verdaderamente importante y que al final del ejercicio proporcione información que se necesita conocer.

En el segundo rol se explica que los objetivos estratégicos se pueden establecer a todo nivel ya sea organizacional, de unidades y personas siendo diseñados particularmente para cada nivel con metas de desempeño para cada uno; entendiendo la meta como el nivel de desempeño deseado por un indicador. La construcción de indicadores y metas automáticamente crea una cultura de orientación por resultados brindando un horizonte claro para todas las personas pertenecientes a la organización incluso dando a conocer la importancia del desempeño de cada función como aporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Los indicadores facilitan la toma de decisiones ya que estas se realizan con base en datos y análisis, en la medida en que la información es analizada esta puede evidenciar problemas o falencias en determinado proceso lo cual conducirá a tomar alguna acción al respecto; la comparación de estos indicadores en el paso del tiempo también mostrara las tendencias del mismo y los picos como resultado de algún factor que interviene. Básicamente el análisis de los datos permite realizar: comparaciones, tendencias y proyecciones que le permitirán a la organización una mejora continua en el desarrollo de todos sus procesos.

El ultimo rol se refiere al alineamiento lo que básicamente se logra por medio del cumplimiento de los anteriores ya que al definir objetivos estratégicos, implementación de indicadores que sean aplicables a diferentes niveles y se analice la información obtenida de estos el paso a seguir será la toma de decisiones que permita que los objetivos estratégicos organizacionales se lleven a cabo con el nivel deseado, todo esto por medio de la comprensión y comunicación asertiva acerca de la contribución a cada proceso que realiza cada persona por medio de su desempeño para el cumplimiento de los mismos, los cuales al ser favorables serán reflejados en el bienestar en general de la organización.

Los beneficios obtenidos para las organizaciones al implementar indicadores de gestión se reflejan en la obtención de información acerca de sus procesos con determinada periodicidad de tal forma que les permita tomar decisiones y medidas correctivas de forma oportuna y de ser necesario, por otra parte, permite controlar la gestión realizada en determinadas áreas como producción o ventas en donde se podrán medir los niveles de eficacia y eficiencia.

Los indicadores de gestión se pueden interpretar como el principio y el final del ciclo del proceso administrativo ya que con los resultados obtenidos de la evaluación se plantean las acciones que se deben llevar a cabo para el cumplimiento de las metas particulares por unidad de gestión, las cuales les apuntan directamente a los objetivos estratégicos de la compañía.

## **CONCLUSIONES**

Las funciones administrativas deben ser realizadas por la alta dirección de manera sistémica, es decir, que se desarrolle como un todo. De tal manera, que los procesos y procedimiento que se realizan en el logro de los objetivos estratégicos sean de manera eficaz, eficiente y efectiva.

Se puede precisar que los indicadores de gestión desarrollan un papel fundamental en la gestión de las organizaciones porque hacen parte y complemento de las funciones administrativas, soportando la gestión que desarrolla la organización con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos planteadas en la misión de la organización.

Los indicadores de gestión son herramientas que permiten la medición de diferentes variables aplicadas a diferentes unidades o procesos acerca de los cuales se desea obtener información para controlar, tomar decisiones y evaluar nuevamente si es necesario.

Al ejecutar a cabalidad cada uno los pasos correspondientes la metodóloga de indicadores de gestión, podemos recopilar información global de los objetivos y estrategias de la organización y así poder diseñar indicadores enfocados a dicha estrategia y que generen valor.

Los indicadores de gestión brindan múltiples beneficios en las organizaciones debido a que son herramientas para la alineación de sus actividades enfocadas al cumplimiento de sus objetivos organizacionales, siendo competitivos en el mercado y llevando a cabo sus procesos en la forma deseada alcanzando altos niveles de eficiencia y eficacia.

Una organización que implementa indicadores de gestión tiene un panorama claro acerca de la situación actual de la compañía y las decisiones que debe tomar para llegar hacia donde se ha propuesto, comunicando a nivel interno sus estrategias y políticas, reconociendo la importancia del desempeño de cada colaborador para el logro de las mismas.

## BIBLIOGRAFÍA

Beltrán. J (1998). *Indicadores de gestión: guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad*. 1st. Ed. 3. R Editores.

Blandez M. (2014). *Proceso Administrativo*. [online] Disponible en:  
<https://books.google.com.co/books?id=TYHDCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=proceso+administrativo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwizYHg64nYAhXFMYKHZzyADgQ6AEILDAB#v=onepage&q=proceso%20administrativo&f=false>

Cervera J. (2001). *La transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación*. [online] Disponible en:  
[https://books.google.com.co/books?id=blivLEhf77AC&pg=PA55&dq=caracteristicas+de+los+indicadores&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjavfivo\\_nZAhWKnIMKHdouCsoQ6AEIJzAA#v=onepage&q=caracteristicas%20de%20los%20indicadores&f=true](https://books.google.com.co/books?id=blivLEhf77AC&pg=PA55&dq=caracteristicas+de+los+indicadores&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjavfivo_nZAhWKnIMKHdouCsoQ6AEIJzAA#v=onepage&q=caracteristicas%20de%20los%20indicadores&f=true)

- Dane.gov.co. (2017). *Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores*. [online] Disponible en: [https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia\\_construccion\\_interpretacion\\_indicadores.pdf](https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf)
- Fernandez E. (2010). *Administración de empresas: Un enfoque interdisciplinar*. [online] Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=HgnZlxbpJY0C&printsec=frontcover&dq=que+es+la+administracion+de+empresas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiYzoe24PTZAhVPuVMKHcTBBbUQ6AEIjzAA#v=onepage&q&f=false>
- Fleitman J. (2007). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. 1ª Ed. [online] Disponible en: [https://books.google.com.co/books?id=j-B7FE7eWAYC&pg=PA85&dq=sistema+de+medicion+de+resultados&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjxkMy9\\_vjZAhWit1kKHbLjDg0Q6AEINDAC#v=onepage&q=sistema%20de%20medicion%20de%20resultados&f=false](https://books.google.com.co/books?id=j-B7FE7eWAYC&pg=PA85&dq=sistema+de+medicion+de+resultados&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjxkMy9_vjZAhWit1kKHbLjDg0Q6AEINDAC#v=onepage&q=sistema%20de%20medicion%20de%20resultados&f=false) .
- Funcionpublica.gov.co. (2017). *Guía para la construcción de indicadores de gestión*. [online] Disponible en: <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1595.pdf/6c897f03-9b26-4e10-85a7-789c9e54f5a3>
- George y Álvarez. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. 2da ed. Editorial Pearson.
- González. F (2010). *Auditoría del mantenimiento e indicadores de gestión*. 1st ed. FC Editorial Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. 1st ed. Ediciones Díaz de Santos.
- Heredia J. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*.
- Louffat. E. (2015). *Administración: fundamentos del proceso administrativo*. 4ta ed. Cengage.
- Ogalla S. (2005). *Sistema de gestión una guía práctica*. [online] Disponible en: [https://books.google.com.co/books?id=2rJLC2w\\_rC8C&printsec=frontcover&dq=caracteristicas+de+los+indicadores+de+gestion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj15\\_qJp\\_nZAhWEvIMKHQQ4D8oQ6AEIMDAC#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=2rJLC2w_rC8C&printsec=frontcover&dq=caracteristicas+de+los+indicadores+de+gestion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj15_qJp_nZAhWEvIMKHQQ4D8oQ6AEIMDAC#v=onepage&q&f=false)
- Paniagua C. (2005) *Principales escuelas del pensamiento administrativo*. [online] Disponible en: [https://books.google.com.co/books?id=Ek\\_bP5nz3zQC&pg=PA37&dq=organizacion+segun+fayol&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi\\_kNfW8fjZAhUJzlkKHafeAEgQ6AEIjzAA#v=onepage&q=organizacion%20segun%20fayol&f=false](https://books.google.com.co/books?id=Ek_bP5nz3zQC&pg=PA37&dq=organizacion+segun+fayol&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi_kNfW8fjZAhUJzlkKHafeAEgQ6AEIjzAA#v=onepage&q=organizacion%20segun%20fayol&f=false)
- Reyes P. (2004). *Administración de empresas Teoría y práctica*. [online] Disponible en: [https://books.google.com.co/books?id=92MVGpDDqn0C&pg=PA15&dq=definicion+de+la+administracion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwifvLXA2\\_TZAhXJ6IMKHeopD-](https://books.google.com.co/books?id=92MVGpDDqn0C&pg=PA15&dq=definicion+de+la+administracion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwifvLXA2_TZAhXJ6IMKHeopD-)

EQ6AEILDAB#v=onepage&q=definicion%20de%20la%20administracion&f=false

Rincon B. (2018) *Los indicadores de gestión organizacional: Una guía para su definición*. [online] Disponible en:  
[http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_mdl/pos/AN/SCD/AM/08/losindicadores.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/pos/AN/SCD/AM/08/losindicadores.pdf)

Torres Z. (2014). *Teoría general de la Administración*. 2da ed. Patria. Disponible en:  
<http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074386196.pdf>

Salgueiro, A. (2015). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. 1st ed. Ediciones Díaz de Santos.

Sánchez. J. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial: De la estrategia a los resultados*. 1st ed. Palibrio.

Villagra Villanueva, J. (2016). *Indicadores de gestión: Un enfoque práctico*. 1st ed. Cengage.