

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua  
UNAN - Managua  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas



Seminario de graduación para optar al título de licenciados en administración de  
empresas

Tema: Auditoria administrativa

Subtema: Auditoria administrativa en el sector privado

Autores:

Bra. Ana Nazaret Vargas Navarrete

Br. Julio Xavier Miranda Obando

Tutor:

Msc. Fredy Fitoria Reyes

Managua, 15 de Octubre de 2016.

## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	iii
Valoración del docente.....	v
Resumen.....	vi
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos de seminario.....	4
Capítulo I. Generalidades de la auditoria administrativa .....	5
1.1. Antecedentes .....	5
1.2. Concepto.....	7
1.3. Importancia .....	8
1.4. Alcance .....	9
1.5. Campo de aplicación.....	10
1.6. Limitaciones .....	10
1.7. Implantación.....	11
1.8. Objetivos de la Auditoria Administrativa .....	12
1.9. Beneficios de realizar una auditoria administrativa .....	13
Capítulo II. Metodología de la auditoria administrativa.....	15
2.1. Planeación .....	15
2.1.1. Objetivo .....	15
2.1.2. Factores a revisar .....	16
2.1.3. Fuentes de información .....	17
2.1.4. Investigación preliminar .....	18
2.1.5. Preparación del proyecto de auditoria .....	18
2.1.6. Diagnóstico preliminar .....	21
2.2. Instrumentación.....	21
2.2.1. Recopilación de información.....	21
2.2.2. Técnicas de recolección .....	22
2.2.3. Medición .....	22
2.2.4. Papeles de trabajo.....	23
2.2.5. Evidencias .....	23

2.2.6.	Supervisión del trabajo .....	24
2.3.	Examen .....	25
2.3.1.	Propósito .....	25
2.3.2.	Procedimiento.....	25
2.3.3.	Enfoques del análisis administrativo.....	26
2.3.4.	Análisis multinivel .....	26
2.3.5.	Formulación del diagnóstico administrativo .....	27
2.4.	Informe .....	27
2.4.1.	Aspectos operativos .....	28
2.4.2.	Lineamientos generales para su preparación .....	28
2.4.3.	Tipos de informe.....	29
2.4.4.	Propuesta de implementación .....	29
2.4.5.	Presentación del informe .....	29
2.5.	Seguimiento .....	30
2.5.1.	Objetivo general .....	30
2.5.2.	Lineamientos generales.....	30
2.5.3.	Acciones específicas .....	32
2.5.4.	Criterios para la ejecución de la auditoría de seguimiento .....	32
Capítulo III. Aspectos a considerar en una auditoría administrativa en las empresas privadas.....		34
3.1.	Óptica fundamental .....	34
3.2.	Habilidades distintivas y ventaja competitiva .....	34
3.3.	Orientación a funciones, procesos o su combinación .....	35
3.4.	Enfoque estratégico .....	35
3.4.1.	Por su nivel de aplicación .....	35
3.4.2.	Por su selección estratégica.....	36
3.4.3.	Por su modo de ingreso.....	36
3.4.4.	Por su alternativa estratégica .....	36
3.4.5.	Por su estrategia para integrar al personal.....	37
3.5.	Cultura Organizacional.....	37
3.5.1.	Contexto social .....	37
3.5.2.	Dimensión cultural .....	38
3.6.	Liderazgo .....	38

3.7. Composición .....	39
3.8. Gestión de la información .....	39
3.9. Outsourcing y Offshoring .....	39
Capítulo IV. Aplicación de la auditoría administrativa en empresas dependiendo su composición estructural.....	41
4.1. Organización vertical.....	41
4.1.1. Con una sola sede.....	42
4.1.2. Con unidades desconcentradas .....	44
4.1.3. Con unidades descentralizadas.....	46
4.1.4. Con unidades desconcentradas y descentralizadas.....	47
4.1.5. Con unidades globales .....	49
4.1.6. Con unidades desconcentradas, descentralizadas y globales .....	50
4.2. Organización horizontal .....	52
4.2.1. Unidades al mismo nivel.....	53
4.2.2. Equipos de trabajo.....	55
4.2.3. En red de tecnología .....	56
4.2.4. En red global .....	58
4.3. Organización vertical/horizontal .....	60
4.3.1. Función/proceso .....	61
4.3.2. Proceso .....	63
4.3.3. Estratégica.....	64
4.4. Organización virtual .....	66
4.4.1. Unidades en el lugar de origen.....	67
4.4.2. Unidades a nivel global.....	68
4.5. Manejo de la información .....	70
4.6. Outsourcing estratégico .....	72
Conclusión .....	75
Bibliografía .....	76

## **Dedicatoria**

Este logro de mi vida se lo dedico a mis padres, los mejores padres del mundo, ya que con su amor, sacrificios y apoyo incondicional logre llegar al final de esta meta, ustedes han sido mi fuerza y el motivo de todo mi esfuerzo.

Y de manera especial le dedico esta tesis a Manuel Ulises, ya que por su perseverancia me propuse esta meta y hoy con su amor y ayuda es una realidad. Gracias por creer siempre en mí, aun cuando yo no lo hacía.

---

**Ana Nazaret Vargas Navarrete.**

## Dedicatoria

La elaboración del presente seminario se lo dedico:

*A mi madre (Mayela Obando Valle).*

Por todo el apoyo incondicional y confianza que me has brindado todos estos años, ya que gracias a la educación que me inculcaste hicieron de mí la persona que soy ahora lleno de ambiciones y deseos de superarme más cada día.

*A mi abuelita (M<sup>a</sup> Auxiliadora Valle).*

Por ser siempre para mí la persona que más admiro en este mundo, siempre estuviste en los momentos más importantes en mi vida, y aunque estés en cielo, sé que estás conmigo en este momento tan especial de mi formación profesional, todo este esfuerzo es por ti, te amo mimi.

*A mi amor (Joseling Hernández).*

Por todo ese apoyo continuo todo este tiempo, por su comprensión y creer en mi a cada momento.

---

**Julio X. Miranda Obando.**

## Agradecimiento

Dios Padre misericordioso, tu amor no tiene fin, tengo tan poco que pedirte y tanto que agradecerte. Gracias Señor por todas las bendiciones que derramas a diario sobre mí, aun sin merecerlas, en especial te agradezco por regalarme la oportunidad de alcanzar este sueño que hace más de 5 años empezamos juntos.

A mis Padres Luis y Gioconda, por su ejemplo, educación y apoyo, sin ustedes no sería la persona que soy ahora. Gracias porque siempre he podido contar con ustedes, a ti mamá que más que mi madre eres mi mejor amiga, gracias por tus consejos y confianza; a ti papá que con tu buen ejemplo me has enseñado a esforzarme.

A mis tres hermanos, Luis, Jacqueline y Francisco, por su amor, porque siempre han estado para mí, por apoyarme y confiar en mí. Sé que siempre podré contar con ustedes.

A mi novio, hoy hemos alcanzado un triunfo más. Gracias por soñar conmigo, tu amor y apoyo incondicional han sido mi fuerza.

A mis maestros, por transmitirme sus conocimientos, por su paciencia y entrega en cada clase.

A mis amigos y compañeros de clases María, Lenin, Julio, Diara, Roberto, Abraham, Natanael, Miriam, sin ustedes esta no hubiese sido la mejor aventura, gracias por su amistad y apoyo.

---

**Ana Nazaret Vargas Navarrete.**

## Agradecimiento

Te agradezco Dios padre celestial, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud y sabiduría para lograr mis objetivos, porque en todo momento estás conmigo ayudándome a aprender de mis errores y a no cometerlos otra vez. Eres quien guía el destino de mi vida.

A mi madre, que aunque hayan pasado muchos años desde que nací. Desde ese momento e incluso antes que eso, ya estabas buscando maneras de ofrecerme lo mejor. Has trabajado duro, y sin importar lo que pasara, siempre tenías una sonrisa que ofrecerme. Tus consejos han formado bases de gran importancia, ahora soy consciente de eso.

A todos los profesores que gracias a sus enseñanzas, forjaron en mí una educación de calidad, y con ella conseguir alcanzar con éxito mi formación profesional en la culminación de mi carrera. Y a todas aquellas personas que han contribuido en que todo esto se lleve a cabo.

---

***Julio X. Miranda Obando.***



## Valoración del docente

## Resumen

La auditoría administrativa tiene como objetivo, analizar la aplicación de la auditoría administrativa a las empresas privadas mediante una investigación documental para el enriquecimiento de los conocimientos, que nace como una necesidad de evaluar el comportamiento parcial o total de una organización con el propósito de maximizar la eficacia del control interno de la empresa.

La base teórica que sustenta este informe se aborda en 4 capítulos, que contienen las generalidades de la auditoría administrativa, que a lo largo de la historia, ha conferido una importancia singular. Lo que se ha traducido en que se le considere una herramienta fundamental para el desarrollo sano de las organizaciones. Así también, los aspectos a considerar y metodología que se lleva a cabo.

En cuanto a su composición, abarca la organización vertical en sus vertientes con una sola sede, con unidades desconcentradas, descentralizadas, desconcentradas y descentralizadas, globales y desconcentradas, descentralizadas y globales; la organización horizontal en su diseño con unidades al mismo nivel, equipos de trabajo, en red de tecnología y en red global; la organización vertical/horizontal, en sus presentaciones función/proceso, proceso y estratégica, y la organización virtual, en sus versiones de unidades en el lugar de origen y unidades a nivel global.

Las técnicas para el desarrollo de este informe, fue la recopilación de información de distintas fuentes bibliográficas, tomando como base los libros “AA-Gestión estratégica del cambio” 2da edición, del autor Benjamín Franklin, y “AA-Proceso y aplicación” 1era edición, del autor Alfonso Sotomayor.

El diseño metodológico de este informe se basa en la normativa de seminario de graduación de la UNAN-Managua, haciendo uso de diferentes fuentes bibliográficas, desde libros de textos y sitios web. De igual manera se aplicaron las normas APA sexta edición.

Los principales términos descriptores son Introducción, justificación, objetivos del informe, desarrollo teórico, conclusiones y bibliografías.

## Introducción

El presente trabajo de investigación documental tiene como tema general la auditoría administrativa, y como subtema la auditoría administrativa en las empresas privadas, en la cual se realiza una revisión sistemática y evaluatoria total o parcial, que se lleva a cabo con la finalidad de determinar si la organización está operando eficientemente. Esta puede darse de dos clases, ya sea interna o externa, la primera es como una política de supervisión constante del cumplimiento de lo estipulado por la alta gerencia, la segunda es implementada en casos de evaluación de la primera o evaluación general de la empresa para conocer la realidad administrativa.

Por tanto, nace la necesidad de conocer la aplicación de la auditoría administrativa en las empresas privadas, ya que con la nueva era de los negocios, conocida como globalización, la auditoría administrativa juega un papel importante, pues permite que la empresa pueda guiarse por el camino correcto en cumplimiento de políticas generalmente aceptadas, con miras a lograr los objetivos trazados.

La información desarrollada en este trabajo no es exhaustiva, pero destacamos que la auditoría administrativa es y será siempre la herramienta más útil en la administración de una organización, y así esta investigación sirva para motivar el estudio didáctico por su contenido, y para lograr cumplir con este objetivo se expondrán los temas a continuación detallados.

En el capítulo I, se abordará las generalidades de la auditoría administrativa en las empresas privadas, partiendo de sus antecedentes, concepto desde el punto de vista de algunos autores, su importancia, el alcance, su campo de aplicación, limitaciones, implantación, objetivo y beneficios.

En el capítulo II, se abarcará el proceso de la auditoría administrativa en las empresas privadas, este proceso está comprendido por: la planeación, instrumentación, examen, informe y el seguimiento.

En el capítulo III, se detallarán los aspectos a considerar en una auditoría administrativa, tales como: la óptica fundamental, las capacidades distintivas, la orientación a funciones, procesos o su combinación, el enfoque estratégico, la cultura organizacional, el liderazgo, la composición, la gestión de la información y el aspecto estratégico.

Y por último, en el capítulo IV se desarrollarán los tipos de estructuras organizacionales en el sector privado, como: la organización vertical, organización horizontal, organización vertical/horizontal y organización virtual. Además, se abordará la gestión de la información, outsourcing y offshoring.

## Justificación

El presente trabajo se hizo con la finalidad de detallar la aplicación de la auditoría administrativa en las empresas privadas, que permitirá tener un alto conocimiento de cómo se realizan los procesos administrativos y operativos que están sujetos a una revisión analítica total o parcial de la entidad y detectar que áreas están teniendo deficiencia y así tomar acciones correctivas para mejorar el desempeño del área.

Esta investigación da a conocer la aplicación de la metodología, con el único fin de mostrar los aspectos que se necesitan para ejecutar una auditoría administrativa a las empresas privadas, del mismo modo, permitirá dar un aporte sustancial a las futuras investigaciones, donde estudiantes de la UNAN-RUCFA poseerán una base teórica de una auditoría administrativa en las entidades privadas.

La investigación de este trabajo fue basada en la recopilación de información de distintas fuentes bibliográficas. Todo esto será de base para otras investigaciones en el ramo de la auditoría administrativa a las empresas privadas, que han analizado su aplicación dependiendo su estructura organizativa, este trabajo investigativo aporta las bases para comprender el efecto de cambio que genera la aplicación de la auditoría administrativa.

El diseño utilizado en la presentación de este informe, fue basado en la normativa de seminario de graduación de la UNAN-Managua, así como también la aplicación de las normas APA sexta edición del autor Javeriano, reglamentada por el departamento de administración de empresas de la facultad de ciencias económicas de dicha institución.

## **Objetivos de seminario**

### General:

Analizar la aplicación de la auditoría administrativa a las empresas privadas mediante una investigación documental para el enriquecimiento de los conocimientos.

### Específicos:

1. Determinar la importancia de la auditoría administrativa para el crecimiento de las organizaciones del sector privado.
2. Valorar la metodología de la auditoría administrativa para mantener una línea de trabajo homogénea.
3. Identificar los aspectos que deben tomarse en cuenta cuando se aplica una auditoría administrativa en las empresas privadas.
4. Analizar la aplicación de la auditoría administrativa dependiendo la estructura organizativa de la empresa privada.

## **Capítulo I. Generalidades de la auditoría administrativa**

Una auditoría administrativa no se produce en el vacío. Forma parte de una estrategia de cambio que requiere una clara decisión del más alto nivel y un consenso de voluntades destinado a lograr que una organización adquiera capacidad para transformarse y crecer de manera eficiente. El punto de partida es el convencimiento de que no constituye un fin en sí misma, sino que está ligada a todo un proceso de desarrollo institucional, por lo que la aportación de distintos puntos de vista y experiencias, la toma de conciencia generalizada y el ejercicio de la autocrítica en todos los niveles, son determinantes para que esta herramienta pueda alcanzar los resultados esperados. (Franklin F., 2007, pág. 3).

### **1.1. Antecedentes**

La primera contribución documentada corresponde a la civilización sumeria en el año 5000 a. de C., donde se encuentran evidencias de prácticas de control administrativo. En orden cronológico se deben mencionar las correspondientes a los egipcios, en el año 4000 a. de C., en las cuales se destaca el reconocimiento de la necesidad de planear, organizar y regular, en el 2000 a. de C., el uso de consejos para ordenar las acciones de sus gobernantes, y en el año 1600 a. de C., la iniciativa de reorganizar la administración y el control de los territorios ejercido por el gobierno central.

En 1900 emerge de manera formal la administración científica, con los trabajos de Frederick Winslow Taylor, quien propone el método científico para analizar el trabajo y elevar la eficiencia de las tareas. En 1917 y 1918 William H. consolidan el enfoque de aplicar la administración científica en las oficinas. (Franklin F., 2007, págs. 4-5).

En el año de 1925, Henri Fayol plantea que el mejor método para examinar y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente atendidos. (Milena, 2007, pág. 4).

En 1935, James O. Mc Kinsey sentó las bases de lo que denominó “auditoría administrativa”, la cual consistía en “una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable”.

En 1953, George R. Terry señala que “la confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos es el significado esencial de la auditoría administrativa”.

En 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa.

Durante 1968 John C. Burton destaca los aspectos fundamentales de la auditoría administrativa, tanto de contenido, programa e instrumentos, como del papel que juegan los auditores como responsables de su ejecución.

Así mismo, Fernando Vilchis Plata explica cómo está integrado el informe de auditoría, cómo debe prepararse y qué beneficios aporta a una empresa su correcta observancia.

En 1969, Fabián Martínez Villegas expone el enfoque para la ejecución de una auditoría administrativa por parte del contador público con una visión práctica y didáctica del proceso administrativo.

En 1977 Cervantes Abreu, reseña cómo la auditoría administrativa permite a una empresa lograr el control no sólo contable y financiero para alcanzar un desempeño funcional adecuado.

En 1978, la asociación nacional de licenciados en administración, reúne normas de auditoría administrativa, las características del servicio de un auditor interno e independiente, el alcance en una empresa con base en la consideración de sus funciones y su aplicación en la empresa privada.

En 1984, Robert J. Thierauf introduce la auditoría administrativa y la forma de aplicarla sobre una base de preguntas para evaluar las áreas funcionales, el ambiente de trabajo y los sistemas de información.

Es de destacar que la redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand. Asimismo, la obra de Francisco Gómez Rondón asocia la auditoría administrativa con la calidad total como fórmula para optimizar el funcionamiento de una organización.



En 2001, Eduardo José Mancilla Pérez publica la auditoría administrativa: un enfoque científico sustentado en los componentes del proceso administrativo.

En 2002 Mayela Márquez, publica la auditoría administrativa como disciplina práctica y administrativa en Venezuela. El libro de Eduardo Carrillo Bueno, manual del auditor administrativo, propone el análisis de una organización basado en el proceso administrativo y en el código de ética del licenciado en administración.

Armando González Mondragón visualiza la auditoría administrativa de acuerdo con sus componentes, recursos humanos y mecanismos de enlace a los que denomina gerencias alternas, las cuales cumplen con la función de alternar e integrar las acciones de la alta dirección con las áreas funcionales. (Franklin F., 2007, págs. 5-11).

## **1.2. Concepto**

La auditoría administrativa es definida por diversos autores como:

El concepto de auditoría administrativa (AA), representa la conjunción de una técnica de control ya existente (la auditoría) y una disciplina que se inicia formalmente y que continua desarrollándose con nuevos enfoques (la administración). (Sotomayor, 2008, pág. 33).

(Leonard, 1996, pág. 57), define la AA como “un examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, institución o de cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus equipos humanos y físicos”.

Según (Norbeck, 1978, pág. 11) la AA “es una técnica de control que proporciona a la gerencia un método constructivo para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos”.

(Arenas, 1997, pág. 17), la define como una “revisión objetiva, metodológica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales con base en los niveles jerárquicos de la empresa en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes”.

La AA, según (Valencia, 1995, págs. 69-70) es un “examen detallado, metodológico, practicado por un profesional de la administración, sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos con el fin de evaluar la eficiencia de los resultados y relación con las metas fijadas”.

Según (Thierauf, 2001, pág. 19) “tiene que ver con la apreciación del cumplimiento de los objetivos organizativos, por parte de la gerencia, de sus funciones de planeación, organización, dirección y control y de lo adecuado de las decisiones y las acciones de la gerencia en su avance hacia los objetivos establecidos”.

Según (Eduardo, 2001, pág. 34) define la AA como una “técnica de control administrativo que examina el grado de eficiencia en la aplicación del proceso administrativo a las distintas funciones de una entidad”.

### **1.3. Importancia**

Una empresa depende en gran medida de los criterios administrativos; existe una línea muy delgada que delimita el éxito o el fracaso y existen ciertos factores que la AA analiza y toma en cuenta para dirigir la empresa de manera adecuada, ya que mediante esta se pueden conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizar el crecimiento de la empresa.

Es entonces de relevancia para esta rama, valorar la importancia de los problemas, sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas. La AA sirve para comprobar la capacidad de la administración en todos los niveles. Esta se convierte en un servicio especializado para la administración, que determina los puntos donde existe peligro potencial.

Así mismo resalta las oportunidades de mejorar, reducir costos, eliminar desperdicios y pérdidas de tiempos innecesarias; así también evaluar la eficacia de los controles y observar si se sigue en todos los niveles la dirección de las políticas y objetivos.

El proceso de la técnica de AA aplicada en las empresas de cierta magnitud se constituye en auxiliar fundamental de la dirección empresarial, ya que a constitución de los objetivos implica la existencia de un sistema de control dirigido a corregir las desviaciones e identificar causas con relación a las metas preestablecidas.

Esto significa que no podrá considerarse completo el sistema de control superior, sin incluir la AA. Los grupos de interés de la empresa deben confiar en la AA como una prevención de inconvenientes y para garantizar la buena marcha del sistema. Por consiguiente, se considera a la AA como una técnica e instrumento que tiene como objeto revisar, supervisar y evaluar la estructura, sistemas, procedimientos y métodos de la administración lo cual constituye su uso. (Sierra, 2007, pág. 7).

#### **1.4. Alcance**

Según (Franklin F., 2007, pág. 13) el alcance de la AA es “el área de influencia que abarca la auditoría administrativa, que comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación”.

Esta connotación incluye aspectos tales como:

1. Naturaleza jurídica.
2. Criterios de funcionamiento.
3. Estilo de administración.
4. Enfoque estratégico.
5. Sector de actividad.
6. Giro industrial.
7. Ámbito de operación.
8. Tamaño de la empresa.
9. Número de empleados.
10. Relaciones de coordinación.
11. Desarrollo tecnológico.
12. Sistemas de comunicación e información.
13. Nivel de desempeño.
14. Trato a clientes (internos y externos).
15. Entorno.
16. Generación de bienes, servicios, capital y conocimiento.
17. Sistemas de calidad.

### **1.5. Campo de aplicación**

En cuanto a su campo, la auditoría administrativa en el sector privado se emplea tomando en cuenta la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación y relación comercial de las empresas, sobre la base de las siguientes características:

1. En lo relativo al tamaño de la empresa, convencionalmente se las clasifica en: Microempresa, empresa pequeña, empresa mediana, empresa grande.
2. El sector de la actividad puede quedar enmarcado básicamente en: telecomunicaciones, transporte, energía, servicios, construcción, turismo, banca, seguros, manufactura, agrícola, pesquera, farmacéutica, alimentos y bebidas, informática, publicidad, comercio, etc.
3. En cuanto a la naturaleza de sus operaciones, las empresas pueden agruparse en: nacionales, internacionales y mixtas. (Franklin F., 2007, pp. 13-14).

### **1.6. Limitaciones**

La auditoría administrativa debe de ser comprendida y utilizada apropiadamente para obtener resultados satisfactorios. Para esto se debe tener todo el apoyo de la gerencia.

Las principales limitaciones de la auditoría son:

1. Falta de participación de los gerentes en la evaluación que se realiza en la empresa, ya que frecuentemente están fuera de las oficinas, los que generan retrasos imprevisibles en la auditoría. Los retrasos causados por gerentes que no cooperan, deben de ser informados de inmediato al ejecutivo que puede corregir la situación.
2. El tiempo. La auditoría administrativa debe realizarse regularmente en forma tal que los problemas administrativos puedan ser detenidos antes que se hagan aplastantes. Entre más rápido se realice la evaluación, de igual forma se detectarán las irregularidades y se podrán recomendar soluciones efectivas.
3. El costo, el cual debe estar presupuestado, por lo que se toma como un gasto más de la empresa y que además debe estar totalmente controlado.

4. La resistencia al cambio por parte de los gerentes, lo que estimula al personal de la empresa a resistirse también ante cualquier cambio que pueda arrojar en el informe final de auditoría. Esta desafortunada situación puede evitarse, mediante la presentación de un enfoque positivo de la auditoría administrativa a los miembros de la organización.
5. No cuenta con una escala de valores precisa para medir el grado de eficiencia con que se cumple una función, por tal razón el resultado de la revisión administrativa adolece de cierta subjetividad. (Milena, 2007, pág. 20).

### **1.7. Implantación**

En ocasiones las empresas no tienen la capacidad económica para crear una infraestructura que los apoye en estas actividades, al reconocer la necesidad de una evaluación, buscan el mecanismo apropiado para llevarla a cabo y disponer de los resultados para analizarlos y tomar las decisiones pertinentes.

La auditoría interna en sus inicios estaba orientada principalmente hacia la información financiera; sin embargo, dicha situación ha cambiado en el transcurso de los años y ahora comprende también evaluaciones de tipo administrativo, entre otras, lo cual se considera por demás constructivo y sano, ya que en realidad van asociados.

El área de organización y método dentro de las empresas tienen fundamentalmente una función de carácter preventivo, así como de diseño e implementación de sistemas administrativos, aspectos que indudablemente resulta sano en beneficio del control.

Así mismo, hay firmas externas que ofrecen dentro de su catálogo de servicios la especialidad de la AA. Sin embargo, es necesario seguir un proceso adecuado de selección de la firma, ya que debería contar con el apoyo de la alta gerencia para el desarrollo del trabajo, así como de que haya disposición a asistir a las reuniones de información sobre el avance del programa previamente diseñado.

Por todo lo antes expuesto, la organización, independientemente de su naturaleza y dimensión, al considerar necesaria una evaluación administrativa, la realizara de cualquier forma y mostrara disposición e interés en ella. (Sotomayor, 2008, págs. 39-40).

## 1.8. Objetivos de la Auditoría Administrativa

Por sus características, la auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las empresas, toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, qué acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y, sobre todo, realizar un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas.

En virtud de lo anterior, es necesario establecer el marco para definir objetivos congruentes cuya cobertura encamine las tareas hacia resultados específicos. Entre los criterios más sobresalientes para lograrlo se pueden mencionar:

1. De control: destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
2. De productividad: encauzan las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
3. De organización: determinan que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo eficaz de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
4. De servicio: representan la manera en que la auditoría puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
5. De calidad: disponen que la auditoría tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
6. De cambio: transforman la auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
7. De aprendizaje: permiten que la auditoría se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

8. De toma de decisiones: traducen la puesta en práctica y los resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte del proceso de gestión de la organización.
9. De interacción: posibilitan el manejo inteligente de la auditoría en función de la estrategia para relacionar a la organización con los competidores reales y potenciales, así como con los proveedores y clientes.
10. De vinculación: facilitan que la auditoría se constituya en un vínculo entre la organización y un contexto globalizado. (Franklin F., 2007, págs. 12-13).

### **1.9. Beneficios de realizar una auditoría administrativa**

La razón principal para llevar a cabo una auditoría administrativa, es la necesidad de detectar y superar las deficiencias administrativas existentes (y los problemas operacionales que acarrearán) en las operaciones en etapa de realización. La auditoría administrativa permite dar a conocer a la gerencia los siguientes aspectos:

1. Capacidad de sus funcionarios para planear, organizar, articular, controlar y dirigir. El gerente que está a cargo de la dirección de una organización, tiene que poseer los conocimientos de un administrador de empresa, con la destreza para guiar a sus subordinados hacia la realización de trabajo en equipo, logrando así resultados que benefician a la organización.
2. Cuando surge una situación perjudicial o peligrosa y cuando se agrava por circunstancias desfavorables. Esta situación ocurre cuando la gerencia no se preocupa por resolver los problemas anticipadamente, cuando todavía se puedan solucionar, dejando que se agraven provocando serias dificultades a la empresa.
3. Desperdicios y puntos débiles en su personal, finanzas, ventas, operaciones. De esta forma la gerencia se entera del nivel de aprovechamiento de los recursos empleados en cada operación de la empresa.
4. Ubicación en la fase de control dentro del proceso administrativo.
5. Los niveles de operación críticos en los que se debe insistir para un desempeño mejor, mayor eficiencia.

Métodos deficientes, inadecuados y costosos, la auditoría administrativa permite determinar las áreas en que existen deficiencias en el desempeño del personal, utilización de equipos inapropiados y deficientes que obstaculizan lograr una mejora en el proceso administrativo.

La auditoría administrativa brinda información importante de las áreas que presentan dificultades operacionales, que no permiten el logro de los objetivos trazados a largo plazo por la organización. (Milena, 2007, pág. 13).



## **Capítulo II. Metodología de la auditoría administrativa**

La metodología de la auditoría administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, se unifiquen criterios y se delimite la profundidad con que se revisarán y aplicarán los enfoques de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.

También cumple la función de facilitar al auditor la identificación y ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias, transacciones, situaciones, argumentos y observaciones para su posterior examen, informe y seguimiento.

Para utilizarla de manera lógica y accesible se la ha dividido en etapas, en cada una de las cuales se brindan los criterios y lineamientos que deben observarse para que las iniciativas guarden correspondencia con los planes. De conformidad con lo que se ha explicado hasta aquí, las etapas que integran la metodología son: (Franklin F., 2007, pág. 75).

### **2.1. Planeación**

La planeación se refiere los lineamientos de carácter general que regulan la aplicación de la auditoría administrativa para garantizar que la cobertura de los factores prioritarios, fuentes de información, investigación preliminar, proyecto de auditoría y diagnóstico preliminar, sea suficiente, pertinente y relevante. (Franklin F., 2007, pág. 76).

#### **2.1.1. Objetivo**

En esta etapa, el propósito de la auditoría administrativa es establecer las acciones que se deben desarrollar para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada, tomando en cuenta las condiciones que tienen que prevalecer para lograr en tiempo y forma los objetivos establecidos. (Franklin F., 2007, pág. 76).

### **2.1.2. Factores a revisar**

Como primera medida es necesario determinar los factores que se consideran fundamentales para el estudio de la organización en función de dos vertientes: el proceso administrativo y los elementos específicos que forman parte de su funcionamiento. En el primer caso, se incorporan las etapas del proceso administrativo y se definen los componentes que lo fundamentan.

Este orden se apega a propósitos estratégicos que concentran en forma objetiva la esencia o “razón de ser” de cada fase, y que son el marco de referencia para analizar a la organización en todos sus ámbitos, niveles, procesos, funciones, sistemas, recursos, proyectos, productos y/o servicios y entorno.

En el segundo caso se incluye una relación de los elementos específicos que complementan el proceso administrativo. Tales elementos específicos se asocian con atributos fundamentales que enmarcan su fin y función, lo que permite determinar su contribución particular al proceso en su conjunto y al funcionamiento de la organización. (Franklin F., 2007, pág. 76).

#### **2.1.2.1. Proceso administrativo**

El proceso administrativo está formado por las siguientes etapas:

##### *2.1.2.1.1. Etapa de planeación*

Es un proceso sistemático y estructurado para utilizar la inteligencia de la organización en busca de respuestas vitales para su diseño, estructura, dirección y control. La planeación considera la dinámica del cambio social tanto en el entorno actual como en un escenario futuro.

##### *2.1.2.1.2. Etapa de organización*

Proceso que parte de especializar y dividir el trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas.

#### *2.1.2.1.3. Etapa de dirección*

Es el proceso de guiar y proveer del apoyo necesario a las personas para que contribuyan con efectividad al logro de las metas de la organización.

#### *2.1.2.1.4. Etapa de control*

Proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para regular sus acciones en congruencia con las expectativas definidas en los planes, metas y estándares de desempeño. (Franklin F., 2007, págs. 76-78).

### **2.1.3. Fuentes de información**

Las fuentes de información representan las instancias internas y externas a las que se puede recurrir para captar la información que se registra en los papeles de trabajo del auditor. (Franklin F., 2007, págs. 78-79).

#### **2.1.3.1. Internas**

1. Órganos de gobierno.
2. Órganos de control interno.
3. Socios.
4. Niveles de la organización.
5. Unidades estratégicas de negocio.
6. Órganos colegiados y equipos de trabajo.
7. Sistemas de información.

#### **2.1.3.2. Externas**

1. Órganos normativos (oficiales y privados).
2. Competidores actuales y potenciales.
3. Proveedores actuales y potenciales.
4. Clientes o usuarios actuales y potenciales.
5. Grupos de interés.

6. Organizaciones líderes en el mismo giro industrial o en otro.
7. Organismos nacionales e internacionales que dictan lineamientos o normas regulatorias y de calidad.
8. Redes de información en el mercado global.

#### **2.1.4. Investigación preliminar**

Una vez que se ha definido la dirección y los factores que se auditarán, la secuencia lógica para su desarrollo requiere de un “reconocimiento” o investigación preliminar para determinar la situación administrativa de la organización.

Esta etapa implica la necesidad de revisar la literatura técnica y legal, información del campo de trabajo y toda clase de documentos relacionados con los factores predeterminados, así como el primer contacto con la realidad.

Este procedimiento puede provocar una reformulación de los objetivos, estrategias, acciones a seguir o tiempos de ejecución. Asimismo, permite perfilar algunos de los problemas que podrían surgir y brindar otra perspectiva. (Franklin F., 2007, pág. 79).

#### **2.1.5. Preparación del proyecto de auditoría**

Con base en la información preliminar se debe proceder a preparar la información necesaria para instrumentar la auditoría, la cual incluye dos apartados: la propuesta técnica y el programa de trabajo. (Franklin F., 2007, pág. 79).

##### **2.1.5.1. Propuesta técnica**

1. Naturaleza: tipo de auditoría que se pretende realizar.
2. Alcance: área(s) de aplicación.
3. Antecedentes: recuento de auditorías administrativas y estudios de mejoramiento previos.
4. Objetivos: logros que se pretenden alcanzar con la aplicación de la auditoría administrativa.

5. Estrategia: ruta fundamental para orientar el curso de acción y asignación de recursos.
6. Justificación: demostración de la necesidad de instrumentarla.
7. Acciones: iniciativas o actividades necesarias para su ejecución.
8. Recursos: requerimientos humanos, materiales y tecnológicos.
9. Costo: estimación global y específica de recursos financieros necesarios.
10. Resultados: beneficios que se espera lograr.
11. Información complementaria: material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo. (Franklin F., 2007, págs. 79-80).

#### **2.1.5.2. Programa de trabajo**

1. Identificación: nombre de la auditoría.
2. Responsable(s): auditor a cargo de su implementación.
3. Área(s): universo bajo estudio.
4. Clave: número progresivo de las actividades estimadas.
5. Actividades: pasos específicos para captar y examinar la información.
6. Fases: definición del orden secuencial para realizar las actividades.
7. Calendario: fechas asignadas para el inicio y término de cada fase.
8. Representación gráfica: descripción de las acciones en cuadros e imágenes.
9. Formato: presentación y resguardo de avances.
10. Reportes de avance: seguimiento de las acciones.
11. Periodicidad: tiempo dispuesto para informar avances. (Franklin F., 2007, pág. 80).

#### **2.1.5.3. Asignación de la responsabilidad**

La designación del responsable puede recaer en el titular del órgano de control interno, en un directivo de línea o en el encargado de alguna unidad de apoyo técnico de alguna de las áreas de la organización, pero, cualquiera que sea, debe tener los conocimientos y experiencia necesarios en la implementación de auditorías administrativas.

Por otra parte, la organización puede optar por contratar un servicio externo especializado en la materia. Finalmente, existe la posibilidad de estructurar un equipo que incluya tanto a personal de la organización como personal externo. (Franklin F., 2007, pág. 80).

#### **2.1.5.4. Capacitación**

Una vez definida la responsabilidad, se debe capacitar a la persona o equipo designados, no sólo en lo que respecta al manejo del método y mecanismos que se emplearán para levantar la información, sino en todo el proceso para preparar la aplicación e implementación de la auditoría.

Es por ello que se debe dar a conocer al personal asignado el objetivo que se persigue, las áreas involucradas, la calendarización de actividades, los documentos de soporte, el inventario estimado de información que se pretende captar, la distribución de cargas de trabajo, el registro de la información, la forma de reportar y los mecanismos de coordinación y supervisión establecidos. (Franklin F., 2007, págs. 80-81).

#### **2.1.5.5. Actitud**

La labor de investigación tiene que llevarse a cabo sin prejuicios u opiniones preconcebidas por parte del auditor. Con el propósito de evitar que surjan falsas expectativas, tanto buenas como malas, es de vital importancia que el equipo de auditores se abstenga de realizar comentarios que carezcan de sustento o hacer promesas que no se puedan cumplir.

Es de destacar que la consistencia del proceso en su conjunto depende, en gran medida, de la seriedad y respeto que el personal responsable de la auditoría muestre hacia los miembros de la organización, por lo que debe presentar una imagen profesional y mantener un trato personal estrictamente de trabajo. (Franklin F., 2007, pág. 81).

### **2.1.6. Diagnóstico preliminar**

En esta fase, el diagnóstico se fundamenta en la percepción que el auditor tiene de la organización como producto de su experiencia y visión. Si bien aún no existen los elementos de juicio documentados, existe un acercamiento a la realidad y a la cultura organizacional, la que es un tanto intangible, pero que se puede advertir en los supuestos subyacentes que dan sentido a la forma de comportamiento y desempeño en el trabajo.

Con base en este conocimiento se debe preparar un marco de referencia que fundamente la razón por la que surge la necesidad de auditar. Para ello, se deben considerar los siguientes elementos: génesis de la organización, infraestructura, forma de operación y posición competitiva. (Franklin F., 2007, págs. 81-82)

## **2.2. Instrumentación**

En esta etapa es necesario seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más viables de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la selección de instrumentos de medición que se emplearán, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación eficaz. (Franklin F., 2007, pág. 82).

### **2.2.1. Recopilación de información**

Esta tarea debe enfocarse en el registro de todo tipo de hallazgo y evidencia que haga posible su examen objetivo, pues de otra manera se puede incurrir en errores de interpretación que causen retrasos u obliguen a recapturar la información, reprogramar la auditoría o, en su caso, suspenderla.

Asimismo, se debe aplicar un criterio de discriminación, siempre basado en el objetivo de la auditoría, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme. (Franklin F., 2007, págs. 82-83)

### **2.2.2. Técnicas de recolección**

Para recabar la información requerida en forma ágil y ordenada se puede emplear alguna o una combinación de las siguientes técnicas: investigación documental, observación directa, acceso a redes de información, entrevistas, cuestionarios y cédulas. (Franklin F., 2007, págs. 83-86).

### **2.2.3. Medición**

La medición se puede visualizar desde dos perspectivas: de forma y de fondo. Para la primera se utilizan las escalas de medición; para la segunda, los componentes del proceso administrativo, elementos específicos e indicadores. (Franklin F., 2007, pág. 87).

#### **2.2.3.1. Escalas de medición**

Las escalas que se empleen con este fin deben cumplir con la función de garantizar la confiabilidad y validez de la información que se registra en los papeles de trabajo, particularmente en los casos en que las preguntas sean abiertas o de código múltiple que puedan propiciar una interpretación muy general o errónea. La elección y empleo de las escalas de medición están estrechamente relacionados con las directrices acordadas en la planeación de la auditoría. (Franklin F., 2007, pág. 87).

#### **2.2.3.2. Componentes del proceso administrativo y elementos específicos**

La selección de los componentes del proceso administrativo y elementos específicos debe hacerse considerando las variables fundamentales que influyen en el desempeño de una organización, tal como su naturaleza, campo de actuación, tamaño, giro industrial y enfoque estratégico. (Franklin F., 2007, pág. 87).



### **2.2.3.3. Indicadores**

Los indicadores son un elemento estratégico del proceso de evaluación de la forma de gestión organizacional, ya que permiten ordenar las acciones en relación con los resultados que se pretenden alcanzar, convirtiéndose en el marco de referencia para definir la jerarquía de los aspectos a auditar, establecer las prioridades de las acciones a analizar y precisar el valor de las cifras y comportamientos que se obtengan. (Franklin F., 2007, pág. 87).

### **2.2.4. Papeles de trabajo**

Para ordenar, agilizar e imprimir coherencia a su trabajo, el auditor tiene que hacerlo en lo que se denomina papeles de trabajo, que no son otra cosa que los registros en donde se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones a las que se llega.

Estos papeles proporcionan el soporte principal que, en su momento, el auditor incorporará en su informe, ya que incluyen observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo; además, apoyan la ejecución y supervisión del trabajo. Deben formularse con claridad y exactitud, considerando los datos referentes al análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre los hechos, transacciones o situaciones detectadas.

Aunque los papeles de trabajo que prepara el auditor son confidenciales, debe proporcionarlos cuando reciba una orden o citatorio para presentarlos. (Franklin F., 2007, pág. 88).

### **2.2.5. Evidencias**

La evidencia representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor.

Por tal motivo, al reunirla se debe prever el nivel de riesgo, incertidumbre y conflicto que puede traer consigo, así como el grado de confiabilidad, calidad y utilidad real que debe tener; en consecuencia, es indispensable que el auditor se apegue en todo momento a la línea de trabajo acordada, a las normas en la materia y a los criterios que surjan durante el proceso de ejecución. (Franklin F., 2007, pág. 89).

#### **2.2.5.1. Clasificación de la evidencia en los siguientes rubros**

1. Física: se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos, y se presenta a través de notas, fotografías, gráficas, cuadros, mapas o muestras materiales.
2. Documental: se logra por medio del análisis de documentos. Está contenida en cartas, contratos, registros, actas, minutas, facturas, recibos y toda clase de comunicación relacionada con el trabajo
3. Testimonial: se obtiene de toda persona que realiza declaraciones durante la aplicación de la auditoría
4. Analítica: comprende cálculos, comparaciones, razonamientos y desagregación de la información por áreas, apartados y/o componentes.

Para que la evidencia sea útil y válida, debe reunir los siguientes requisitos: suficiente, competente, relevante, pertinente. (Franklin F., 2007, págs. 89-90).

#### **2.2.6. Supervisión del trabajo**

Para tener la seguridad de que se aplica y respeta el programa aprobado, es necesario ejercer una estrecha supervisión sobre el trabajo que realizan los auditores, delegando la autoridad sobre quien posea experiencia, conocimiento y capacidad. El auditor que encabece una tarea tendrá siempre la certeza del dominio del campo de trabajo.

La supervisión en las diferentes fases de la ejecución de la auditoría comprende:

1. Revisión del programa de trabajo.
2. Vigilancia constante y cercana al trabajo de los auditores.
3. Aclaración oportuna de dudas.
4. Control del tiempo invertido de acuerdo con el estimado.

5. Revisión oportuna y minuciosa de los papeles de trabajo.
6. Revisión final del contenido de los papeles de trabajo para cerciorarse de que están completos y cumplen con su propósito. (Franklin F., 2007, págs. 90-91).

### **2.3. Examen**

Consiste en dividir o separar los elementos componentes de los factores bajo revisión para conocer la naturaleza, características y origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de éstas con su contexto. (Franklin F., 2007, pág. 91).

#### **2.3.1. Propósito**

El propósito del examen es aplicar las técnicas de análisis procedentes para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad que requiere el universo sujeto a examen y las circunstancias específicas del trabajo a fin de reunir los elementos de decisión óptimos. (Franklin F., 2007, pág. 91).

#### **2.3.2. Procedimiento**

Fundamentalmente, el examen sirve para clasificar e interpretar hechos, diagnosticar problemas que se deben evaluar y racionalizar los efectos de un cambio. Los pasos del procedimiento de un examen son:

1. Conocer el hecho que se analiza.
2. Describir ese hecho.
3. Descomponerlo en sus partes integrantes para estudiar todos sus aspectos y detalles.
4. Revisarlo de manera crítica para comprender mejor cada elemento.
5. Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionado mediante comparaciones y búsqueda de analogías o discrepancias.
6. Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerado individualmente y en conjunto.

7. Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originaron y el camino para su atención. (Franklin F., 2007, págs. 91-92).

### **2.3.3. Enfoques del análisis administrativo**

Los enfoques del análisis administrativo constituyen los instrumentos en que el auditor se apoya para complementar sus observaciones. Estas importantes herramientas de trabajo le posibilitan:

1. Comprobar si la ejecución de las etapas del proceso administrativo se apega a lo previamente planeado.
2. Dar soporte a la evaluación cualitativa y cuantitativa de los indicadores establecidos.
3. Fortalecer el examen de los resultados de la organización.
4. Considerar elementos o circunstancias que inciden en los resultados.
5. Tener un perfil más claro de los niveles de eficacia.
6. Asociar el uso de los recursos con las técnicas de trabajo.
7. Determinar el grado de consistencia de cada uno de los procesos.

Entre los enfoques que se utilizan para realizar el análisis y que representan un apoyo valioso para el auditor se encuentran los organizacionales y cuantitativos. (Franklin F., 2007, pág. 93).

### **2.3.4. Análisis multinivel**

El conocimiento del perfil real de una organización a través de la implementación de una AA dispone de más de un marco de referencia. Si bien el empleo de las técnicas de recolección producto de la percepción de la realidad y el contexto de actuación contenidos en el diagnóstico preliminar constituye un primer nivel de análisis.

El examen de los resultados obtenidos orientados por los indicadores de gestión y alineados con la asignación de valores siguiendo el método de precisar la situación real de cada factor y las recomendaciones viables y de allí desprender las conclusiones consecuentes, en función del diferente grado de aplicación de los enfoques administrativos y cuantitativos involucrados, determinan un segundo nivel de análisis.

El juego de variables asociadas con los supuestos detrás de las líneas de acción, modelos tácitos que cobran sentido por medio de la detección de reglas de juego no escritas, se transforman en un tercer nivel de análisis.

La definición de un contexto de interdependencia e interacción que vincula causas y efectos se traduce en un cuarto nivel de análisis. Si a esto se asocia la reflexión de las tendencias del desempeño y el redireccionamiento propuesto, se puede inferir un quinto nivel. Además, cada vez que se realice una nueva revisión de resultados a la luz del cambio como común denominador, es posible que surjan nuevos niveles o entreniveles de análisis que modifiquen o complementen cualquiera de los niveles previos.

Queda claro, entonces, que una auditoría administrativa permite precisar el comportamiento histórico de una organización, pero es también un elemento de decisión que representa un mecanismo de cambio. (Franklin F., 2007, pág. 114).

### **2.3.5. Formulación del diagnóstico administrativo**

1. Base conceptual: la diagnosis, parte esencial de la AA, es un recurso que traduce los hechos y circunstancias en información concreta, susceptible de cuantificarse y cualificarse.
2. Marco de referencia: dispone de una base de información con la perspectiva de la génesis, infraestructura administrativa, forma de operación y posición competitiva, lo que permite establecer las bases de actuación con la certeza de que enmarca las variables y estrategias fundamentales.
3. Contenido: para que el diagnóstico administrativo aporte elementos de decisión sustantivos a la auditoría tiene que incorporar los siguientes aspectos: Contexto, información operativa, desempeño, estrategia competitiva, liderazgo y perspectiva.(Franklin F., 2007, págs. 114-115).

### **2.4. Informe**

Es necesario preparar un informe, en el cual se consignen los resultados de la auditoría e identifique claramente el área, sistema, programa, proyecto, etc. Auditado, el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados.

Es importante que tanto los hallazgos como las recomendaciones estén sustentados por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor.

El informe constituye un factor invaluable debido a que posibilita conocer si los instrumentos y criterios aplicados contemplaban las necesidades reales, y deja abierta la alternativa de su presentación previa al titular de la organización para determinar los logros obtenidos, particularmente cuando se requieren elementos probatorios o de juicio que no fueron captados en la aplicación de la auditoría. (Franklin F., 2007, págs. 115-116).

#### **2.4.1. Aspectos operativos**

Antes de presentar la versión definitiva del informe, es necesario revisarlo en términos prácticos, con base en las premisas que se acordaron para orientar las acciones que se llevaron a cabo en forma operativa.

Para abordar este aspecto, es recomendable seguir el orden siguiente: introducción, antecedentes, justificación, objetivos de la auditoría, estrategia, recursos, costo, alcance, acciones, metodología, resultados, conclusiones, recomendaciones, alternativas de implantación, desviaciones significativas, opiniones de los responsables de las áreas auditadas y asuntos especiales. (Franklin F., 2007, págs. 116-117).

#### **2.4.2. Lineamientos generales para su preparación**

Para que el informe tenga verdadero efecto en el desempeño de una organización, es necesario presentarlo en forma puntual, esto es, prestar especial atención a la formulación de criterios, si bien susceptibles de llevarse a la práctica, también con una visión estratégica.

Es conveniente que antes de emitir el informe, una persona independiente a la aplicación de la auditoría revise los borradores y los papeles de trabajo, a fin de verificar que se han cumplido con todas las normas legales y éticas y que la opinión que se vaya a presentar esté justificada y debidamente amparada por el trabajo realizado. (Franklin F., 2007, pág. 117).

### **2.4.3. Tipos de informe**

La variedad de opciones para presentar los informes depende del destino y propósito que se les quiera dar, además del efecto que se pretende con su presentación. En atención a estos criterios, los informes más representativos son: informe general, informe ejecutivo e informe de aspectos relevantes. (Franklin F., 2007, págs. 118-119).

### **2.4.4. Propuesta de implementación**

La implementación de las recomendaciones constituye uno de los aspectos clave para afectar en forma efectiva a la organización, ya que representa el momento de transformar las propuestas en acciones específicas para cumplir con el propósito de la auditoría. La implementación se realiza en tres fases: fase de preparación del programa, fase de integración de recursos, y fase de ejecución del programa.

Los métodos de implementación aceptados para traducir las recomendaciones en acciones específicas son: método instantáneo, método del proyecto piloto, método en paralelo, método parcial o por aproximaciones sucesivas y combinación de métodos. (Franklin F., 2007, págs. 119-121).

### **2.4.5. Presentación del informe**

Una vez que el informe ha quedado debidamente estructurado, el responsable de la auditoría debe convocar al grupo auditor para efectuar una revisión de su contenido. En caso de que se detecte algún aspecto susceptible de enriquecer o clarificar, se deben realizar los ajustes necesarios para depurarlo.

El informe final aprobado se hará del conocimiento de: titular de la organización, órgano de gobierno, órgano de control interno, niveles directivos, mandos medios y nivel operativo, grupo(s) de filiación, corporativo(s) o sectorial(es).

De conformidad con la instancia o nivel al que vaya dirigido el informe y las técnicas didácticas consecuentes para su adecuada estructura, el informe puede presentarse con el apoyo de soporte informático, láminas o material audiovisual. (Franklin F., 2007, pág. 121).

## **2.5. Seguimiento**

En esta etapa las observaciones que se producen como resultado de la auditoría deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no sólo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia.

En este sentido, el seguimiento no se limita a determinar observaciones o deficiencias, sino a aportar elementos de crecimiento para la organización, lo que hace posible:

1. Verificar que las acciones propuestas como resultado de las observaciones se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidos conjuntamente con los responsables de área, función, proceso, programa, equipo, proyecto o recurso revisado a fin de alcanzar los resultados esperados.
2. Facilitar al titular de la organización la toma de decisiones.
3. Constatar las acciones que se llevaron a cabo para implementar las recomendaciones. Al finalizar la revisión, rendir un nuevo informe referente al grado y forma como se atendieron. (Franklin F., 2007, págs. 121-122).

### **2.5.1. Objetivo general**

Establecer lineamientos generales, acciones específicas y criterios para la ejecución de auditorías de seguimiento para garantizar que las observaciones formuladas por el auditor se atiendan e implementen de manera puntual. (Franklin F., 2007, pág. 122).

### **2.5.2. Lineamientos generales**

A fin de que el seguimiento cumpla con los requisitos consignados en el informe con una cobertura técnica de primer nivel, es preciso que se apegue a elementos lógicos y consecuentes con la auditoría y con la realidad de la organización, por lo que se deben considerar directrices como:



1. Definir las áreas en las que se comprobará la implementación de las recomendaciones propuestas por el auditor tomando como referencia el informe de la auditoría y las sugerencias o comentarios del titular de la organización.
2. Considerar la participación de especialistas cuando la evaluación de la implementación de recomendaciones así lo requiera.
3. Realizar con la amplitud necesaria las pruebas adecuadas para obtener evidencia que fundamente la adopción de las recomendaciones sugeridas por el auditor.
4. Establecer los mecanismos necesarios para mantener un adecuado control del cumplimiento de las recomendaciones en los términos y fechas establecidos.
5. Brindar el apoyo necesario a las áreas involucradas durante el proceso de seguimiento e implementación de recomendaciones.
6. Evaluar los resultados y logros alcanzados como producto de la aplicación de las recomendaciones.
7. Replantear las recomendaciones que se consideren indispensables, en especial cuando existan cambios plenamente justificados de las condiciones que dieron origen a las observaciones.
8. Reprogramar las fechas compromiso para implementar las recomendaciones en los casos en que éstas no se hayan adoptado o bien se atendieron parcialmente.
9. El auditor comentará con el responsable del área sujeta a seguimiento las observaciones determinadas, con el objeto de que se aporten pruebas o elementos de juicio adicionales que en el desarrollo de la auditoría no fueron expuestas, lo cual permitirá rectificar su opinión.
10. Si a criterio del auditor se tiene que reportar el seguimiento de observaciones derivadas de una auditoría en proceso, deberá adjuntarse al informe.
11. Establecer, cuando se justifique, fechas de reprogramación para implementar en su totalidad las recomendaciones conforme a los términos previamente acordados con el titular de la organización. (Franklin F., 2007, págs. 122-123).

### **2.5.3. Acciones específicas**

Para examinar el grado de avance en la adopción de las recomendaciones y establecer las bases para implementar una auditoría de seguimiento, el auditor debe verificar cómo se comportan, lo cual puede generar dos resultados: las recomendaciones se han implementado conforme a programa y tal implementación se ha realizado fuera de programa. (Franklin F., 2007, pág. 123).

### **2.5.4. Criterios para la ejecución de la auditoría de seguimiento**

Cuando la implementación de las recomendaciones y observaciones no se lleva a cabo conforme a los señalamientos contenidos en el informe, se ejecutan en forma parcial o se realizan deficientemente, se hace necesaria la aplicación de una auditoría de seguimiento.

Una decisión de esta naturaleza tiene que ser valorada con detenimiento porque implica un nuevo proceso, independientemente de que obre un antecedente, ya que es una iniciativa relacionada con la auditoría previa, pero distinta en su lógica y concepción. Bajo esta visión, es conveniente establecer criterios que la guíen, tales como:

1. Considerar las sugerencias o comentarios del titular de la organización referentes a las recomendaciones y observaciones que contienen los informes, con el propósito de atenderlas en la auditoría de seguimiento a realizar.
2. Entrevistarse antes de la ejecución de esta auditoría con los responsables de las áreas involucradas, a fin de obtener un panorama general del avance en la implementación de las recomendaciones.
3. Especificar el número de semanas-hombre que comprenderá la revisión, el responsable de la supervisión y los auditores que participarán en la ejecución.
4. Dar prioridad a la comprobación del cumplimiento en los términos establecidos y fechas programadas en las disposiciones de apoyo preparadas, la definición de medidas correctivas y las sugerencias de tipo preventivo para evitar la recurrencia de las observaciones detectadas por el auditor.

5. Cuando en la auditoría de seguimiento se detecten nuevas irregularidades se deberá ampliar el alcance de los procedimientos de auditoría con la finalidad de plantear al responsable del área las recomendaciones necesarias para subsanarlas y establecer conjuntamente las fechas compromiso. (Franklin F., 2007, págs. 123-124).

### **Capítulo III. Aspectos a considerar en una auditoría administrativa en las empresas privadas**

El proceso de ejecución de una auditoría administrativa en el sector privado puede asumir numerosas facetas y adoptar diferentes diseños organizacionales, toda vez que incluye una gran variedad de líneas de acción y supuestos con un alto contenido de conocimiento tácito y explícito que adquiere sentido en la medida que se convierte en un marco de actuación definido.

Para estar en posibilidad de apreciar cómo interactúan sus componentes en distintos entornos y en diferentes líneas de negocio, es necesario presentar todas aquellas vertientes de estructura organizacional que influyen de manera directa e indirecta en el proceso, especialmente las que permiten generar valor. Para ese efecto, es conveniente hacer un recuento y análisis del juego de variables que le dan un contexto de aplicación en cuanto los siguientes aspectos. (Franklin F., 2007, p. 555).

#### **3.1. Óptica fundamental**

Que considera su objeto, capital, número de empleados, naturaleza, sector de actividad, giro industrial, tipo de productos y servicios, gestión del conocimiento, nivel de desarrollo tecnológico, relación con proveedores, clientes y competidores y con el grado y forma de delegación de autoridad. (Franklin F., 2007, p. 556).

#### **3.2. Habilidades distintivas y ventaja competitiva**

Que toma en cuenta la forma de generar habilidades distintivas, el uso de recursos tangibles e intangibles, la creación de valor y la rentabilidad. Asimismo, en atención al manejo de la cadena de valor, en particular, a su infraestructura como contexto de la estructura organizacional y sistemas de control estratégico. (Franklin F., 2007, p. 556).

### **3.3. Orientación a funciones, procesos o su combinación**

Procesos o su combinación, que valora las condiciones que más favorecen el funcionamiento de la empresa en lo relativo a una visión netamente funcional, sobre la base de la estructura, distribución de las unidades administrativas, formas de coordinarse y de generar bienes y servicios. En materia de procesos, a la manera de ordenar el ingreso y flujo de insumos para producir resultados, la vía para precisar la jerarquía de la información y traducirla en procesos estratégicos.

En cuanto a una interrelación de función/proceso, obteniendo el mayor provecho posible de la estructura funcional al hacer más permeables las fronteras de la empresa y administrar con más versatilidad la información, materia prima y energía de los procesos. (Franklin F., 2007, p. 556).

### **3.4. Enfoque estratégico**

(Franklin F., 2007, pág. 556), explica que el enfoque estratégico es el “que precisa los diferentes elementos de estrategia de conformidad con su nivel de aplicación, selección estratégica, modo de ingreso y alternativa estratégica”.

#### **3.4.1. Por su nivel de aplicación**

1. Corporativo en función de la definición, implementación y control de estrategias.
2. Funcional en relación con las funciones de las unidades administrativas.
3. De negocio en lo correspondiente a la conversión de las estrategias corporativas en estrategias de negocio individuales.
4. Global en lo tocante a la participación en un mercado global. (Franklin F., 2007, pág. 556).

### **3.4.2. Por su selección estratégica**

1. Estrategia internacional para tratar de crear valor a través de la transferencia de capacidades o productos valiosos de los que carecen los competidores en los mercados en el extranjero.
2. Estrategia multinacional para desarrollar un modelo de negocios con la idea de obtener la máxima respuesta a nivel local.
3. Estrategia global para aumentar la rentabilidad mediante bajos costos a escala global.
4. Estrategia trasnacional para lograr de manera conjunta la reducción de costos, la generación de respuestas a nivel local y la transferencia de capacidades al aprendizaje global. (Franklin F., 2007, pág. 557).

### **3.4.3. Por su modo de ingreso**

1. Exportación para producir a nivel nacional y exportar bienes a mercados extranjeros.
2. Licencia acuerdo para fabricar y/o vender productos de otra empresa.
3. Subsidiaria propia establecer una empresa propia en otro país.
4. Franquicia usar el nombre de una marca a cambio del pago de derechos y regalías. Alianza estratégica llegar a un acuerdo de cooperación para unir talentos.
5. Adquisición comprar a otra empresa para utilizar sus competencias centrales.
6. Fusión integrar operaciones con otra empresa para crear ventajas competitivas. (Franklin F., 2007, pág. 557).

### **3.4.4. Por su alternativa estratégica**

1. Liderazgo en costos reducir los costos para dar una mejor respuesta local.
2. Diferenciación ofrecer características únicas en un bien o servicio.
3. Concentración atender de manera particular un nicho de mercado.

4. Diversificación competir en más de una industria. En negocios vinculados (diversificación relacionada); en negocios sin nexo (diversificación no relacionada).
5. Integración vertical ampliar el alcance competitivo en una misma industria. Que produce insumos (integración hacia atrás); que utiliza o distribuye productos (integración hacia delante).
6. Integración horizontal lograr mayor poder en el mercado con la compra o fusión de empresas.
7. Subcontratación global obtener mano de obra en otro país. (Franklin F., 2007, pág. 557)

#### **3.4.5. Por su estrategia para integrar al personal**

1. Etnocéntrica se contratan expatriados para ocupar puestos en el extranjero.
2. Policéntrica se emplean más nacionales del país anfitrión.
3. Regiocéntrica similar al policéntrica pero los grupos regionales trabajan como una unidad con más libertad.
4. Geocéntrica mayor enfoque a nivel global por lo que se emplea gente de cualquier parte. (Franklin F., 2007, p. 557).

### **3.5. Cultura Organizacional**

(Franklin F., 2007, pág. 557), considera “que las culturas que coexisten en la empresa de acuerdo con su fortaleza y debilidad”. Así como:

#### **3.5.1. Contexto social**

(Franklin F., 2007), explica que el contexto social puede ser: “cultura de alto contexto en la cual la comunicación se usa para mejorar las relaciones personales y cultura de bajo contexto en la cual la comunicación se utiliza para intercambiar hechos e información. (Franklin F., 2007, pág. 557)

### **3.5.2. Dimensión cultural**

1. Distancia del poder posición ante la autoridad.
2. Evasión de la incertidumbre deseo de tener estabilidad.
3. Individualismo y colectivismo inclinación de los individuos a concentrarse en sí mismos o en torno a las personas como parte de grupos sociales.
4. Masculinidad o feminidad predominio de la afirmación y el materialismo o de la preocupación por los demás y la calidad de vida.
5. Universalidad o particularidad tendencia a la fundamentación en una normatividad aplicable en cualquier lugar o a las relaciones que dependen de las circunstancias.
6. Neutralidad o afectividad orientación emocional reservada o abierta.
7. Relaciones específicas o difusas, forma de intervenir en las relaciones de manera directa y abierta o de manera indirecta y cerrada.
8. Realización personal o atribución corresponde a la legitimación del poder y estatus basados en las competencias y el desempeño de la persona o al estatus asignado en quién es la persona. (Franklin F., 2007, pp. 557-558).

### **3.6. Liderazgo**

Que visualiza los modelos de liderazgo que la empresa puede adoptar en función del contexto, estrategia, orientación, tipo de estructura, cultura prevaleciente, manejo de la información y recursos de soporte. En el cual encontramos:

1. Las dimensiones de cobertura del liderazgo pueden ser de micro nivel y macro nivel.
2. El liderazgo puede ser de tipo formal e informal.
3. Los modelos del liderazgo pueden ser de: enfoques situacionales o de contingencia, enfoques basados en el cambio, de apoyo, virtual, basado en valores espirituales. (Franklin F., 2007, pp. 558-559).



### **3.7. Composición**

Que proyectan las distintas alternativas de estructura que la empresa puede asumir para capitalizar sus capacidades distintivas, ventaja competitiva, orientación y enfoque estratégico en: organización vertical, organización horizontal, organización vertical/horizontal y organización virtual.(Franklin F., 2007, p. 559).

### **3.8. Gestión de la información**

Que evalúa los factores que influyen en la captación y transmisión de datos, lo cual incluye toda clase de plataformas y transacciones, y formas de uso atendiendo a su:

1. Almacenamiento y transferencia
2. Bases de datos para mejorar los procesos de toma de decisiones.
3. Bases de datos de menor tamaño diseñados para un área específica de la empresa.
4. Procesos de análisis y búsqueda de información.
5. Diccionarios de estructura para facilitar la consulta.
6. Aplicaciones para el análisis de procesamiento en línea en computadoras personales, bases de datos relacionadas y multidimensionales.(Franklin F., 2007, pp. 559-560).

### **3.9. Outsourcing y Offshoring**

Que pondera las ventajas de desincorporar áreas y subcontratar servicios para racionalizar recursos, mejorar el desempeño, acceder a una tecnología más avanzada e incrementar la calidad de los productos y servicios.

Es de vital importancia tener muy claro que el comportamiento y el desempeño de una empresa depende de la interacción de todos los aspectos anotados, por lo que su diseño estructural por sí mismo no es un factor determinante para encauzar su trayectoria y resultados.

En cada caso, a medida que se precise su área de influencia, mecánica de funcionamiento, habilidades distintivas, forma de agregar, crear e innovar valor, estrategia, cultura predominante, manejo de información y soporte a procesos, podrá asumir un perfil específico.

Se puede concluir que no hay estructuras buenas o malas, pues cualquier alternativa de disposición de las unidades de una empresa tiene capacidad para responder a los requerimientos de su razón de ser e integrarse a los cambios de escenario en que se vaya insertando conforme su ciclo de vida y oportunidades de negocio lo exijan. La esencia de su proyección depende entonces del umbral de su sensibilidad al cambio, de la continua revitalización de sus fuentes de innovación y de la voluntad para edificar un liderazgo consciente de su realidad y potencial.

En consecuencia, una vez delineada la plataforma de acción y la base de información para conducir la implementación de una auditoría administrativa, procede considerar el marco metodológico para mantener una línea de trabajo homogénea. (Franklin F., 2007, p. 560).

## **Capítulo IV. Aplicación de la auditoría administrativa en empresas dependiendo su composición estructural**

La aplicación de la auditoría administrativa en la empresa privada representa una oportunidad para evaluar a fondo todos y cada uno de los aspectos que determinan su comportamiento organizacional, área de influencia, forma de interactuar con el entorno, pero, sobre todo, la visión de negocio fundamentada en un conocimiento profundo de las causas y efectos que se manifiestan de manera abierta y subyacente en sus acciones. (Franklin F., 2007, pág. 584).

Los esfuerzos deben centrarse como punto de partida en la composición de la empresa, la cual puede tomar las variantes de estructura que a continuación se presentan:

### **4.1. Organización vertical**

Esta versión de la organización de una empresa es la más fácil de reconocer, ya que por años ha prevalecido en las empresas. Es, en muchos sentidos, la más tradicional y utilizada para representar la composición organizacional.

A este tipo de estructura también se le identifica como piramidal, ya que desagrega las unidades en forma progresiva de acuerdo con una jerarquía, esto es, respeta el orden consignado en su instrumento de creación y la visión de negocio de los mandos de decisión. Su dimensión se deriva de la cantidad de niveles jerárquicos y del número de unidades por especialidad necesarias para desahogar las tareas.

El arreglo de los órganos lo determina su forma de operar, la cual a su vez depende del manejo de la delegación de autoridad y responsabilidad, los medios que utiliza para la producción de bienes y prestación de servicios, las relaciones de coordinación e interacción con el entorno y la forma de afrontar los procesos decisión. De manera específica su configuración es determinada por los siguientes elementos:

1. La esfera de acción de la empresa.
2. Sus competencias centrales.
3. El enfoque del nivel de estrategia.

4. Los requerimientos de órganos de línea y asesores, así como su ubicación geográfica de acuerdo con la naturaleza de sus operaciones.
5. El peso de las funciones sustantivas y adjetivas.
6. La tecnología de información que asiste sus acciones.

Por sus características, normalmente el funcionamiento de las organizaciones verticales está regido por una extensa reglamentación. En cierta manera, sus acciones están muy acotadas, por lo que la ejecución de una auditoría administrativa puede realizarse sobre una base de información y normas de actuación muy concretas. De hecho, ha sido el área natural en la que se ha desarrollado. Una organización de este tipo puede representarse conforme a las siguientes versiones de estructura: (Franklin F., 2007, pág. 561).

#### **4.1.1. Con una sola sede**

Son empresas monolíticas cuya estructura parte de su forma de operar, oportunidad de negocio y estrategia para interactuar con el entorno. Su funcionamiento está cifrado en sus normas de constitución por lo que la división del trabajo es muy clara y la asignación de la autoridad y la responsabilidad se hace a través de las unidades administrativas que la integran.

En este tipo de empresas el manejo de las acciones corresponde a un concepto del trabajo sino simple, sí muy accesible, por lo que su desempeño, la relación con clientes y proveedores y grupos de interés están claramente definidos.

Por su área de influencia y fisonomía no requieren de un diseño organizacional muy complejo, lo que les permite trabajar con un grado de estabilidad aceptable y tener la capacidad de responder de manera congruente a las cambiantes condiciones del mercado al que atienden.

Por su composición, se desempeñan a nivel nacional y en la medida en que se desarrollan, optan por alternativas de negocio como la licencia, la franquicia, la alianza estratégica y la fusión.

De acuerdo con su disponibilidad de recursos, oportunidad y forma de competir, concentran sus acciones en procesos productivos específicos para buscar la diferenciación como valor agregado y la exportación como forma de expansión global.

Entre otros recursos de estrategia a los que pueden recurrir se encuentra la integración vertical, la cual debe estar plenamente sustentada, particularmente si es total. Si es parcial, es importante revisar la estrategia de enfoque y las capacidades distintivas para orientarla en forma ascendente o descendente.

Derivado de ello, evaluar la alternativa de subcontratación para aumentar su producción y reducir costos para lograr economías de escala.

Por sus características, la cultura organizacional prevaleciente es consecuente con el diseño estructural, esto es, con una clara definición de roles, canales de comunicación y una dimensión cultural dentro del rango conceptual estándar, por lo que tiende a ser de alto contexto, monocultural y burocrática, con la posibilidad de evolucionar hacia el logro y la adaptabilidad en la medida en que se legitime un estilo de liderazgo en el que se brinde atención a las formas de delegación de autoridad, ambiente de tarea, ejercicio del poder, la influencia, la negociación y la relación líder-miembro.

De allí, la necesidad de centrar sus acciones en el enriquecimiento de los canales y redes de comunicación para alcanzar una coordinación interpersonal y organizacional que fomente una cultura que articule los valores con la estrategia. (Franklin F., 2007, pág. 562).

Figura Aplicación de la auditoría administrativa en una empresa con una sola sede



Figura 4.1.1.1. (Franklin F., 2007, pág. 562)

#### **4.1.2. Con unidades desconcentradas**

Las empresas que optan por el establecimiento de unidades desconcentradas lo hacen para delegar facultades a una persona u órgano jerárquicamente subordinado, lo que les permite contar en distintos ámbitos territoriales con representantes o unidades administrativas que acercan en tiempo, espacio y especialidad los productos y/o servicios a clientes y usuarios.

Es una forma de descongestionar el aparato administrativo de la empresa para abrir oportunidades de negocio en otras ubicaciones y proyectar una alternativa de crecimiento viable.

La disposición administrativa y territorial puede traducirse en una ventaja competitiva siempre y cuando se ponga especial atención a los siguientes factores:

1. Disponer de un diagnóstico integral que la justifique.
2. Determinar unidades de medida específicas para el proceso.
3. Mantener la planeación, el control y la evaluación en la matriz.
4. Asegurar que no se dupliquen esfuerzos.
5. Analizar el proceso en su conjunto para evitar el traslado de vicios y deficiencias.
6. Desarrollar un sistema de información para mantener una adecuada coordinación
7. Establecer un sistema de control de las unidades desconcentradas.

Su esfera de acción a nivel nacional es un terreno propicio para que, en su momento, expandan su participación en el mercado a través de la licencia, la franquicia, la alianza estratégica y la fusión; con el tiempo, pueden considerar la adquisición y la exportación como vías alternas de proyección y apertura. En todos los casos, de acuerdo con las oportunidades de negocio, enfocarse en la concentración con productos diferenciados.

Asimismo, emplear una integración vertical desconcentrada o, bajo un estricto análisis de las condiciones del mercado e infraestructura disponible, una diversificación relacionada con el soporte de la subcontratación. En el grado con que manejan adecuadamente los costos fijos y mejoran la división del trabajo y la especialización, obtener economías de escala y de ubicación.

En términos generales, la desconcentración es una buena alternativa de crecimiento, que crea espacios y oportunidades para ampliar el rango de actuación y la posibilidad de interacción con instancias tales como clientes, proveedores, competidores y grupos de interés. Sin embargo, esta apertura puede generar una cultura organizacional orientada hacia el etnocentrismo y el surgimiento de más de una subcultura en el interior, particularmente de grupos minoritarios con orientaciones diversas, tanto burocráticas, como de clanes, de logro y de adaptabilidad que oscilan en un contexto social alto y bajo, con una dimensión cultural móvil.

Aunado a esto, el hecho de que la desconcentración administrativa se implementa en diferentes grados, se puede traducir en una realidad operativa que distancie las unidades desconcentradas de la matriz y atenúe la sensibilidad intercultural, condición que abre la posibilidad para la coexistencia de modelos de liderazgo en función de la delegación simple, la desconcentración de facultades y la desconcentración territorial, los cuales tienden a alinearse en la matriz bajo una coordinación por normalización. (Franklin F., 2007, págs. 563-564).

Figura Aplicación de la auditoría administrativa en empresas con unidades desconcentradas

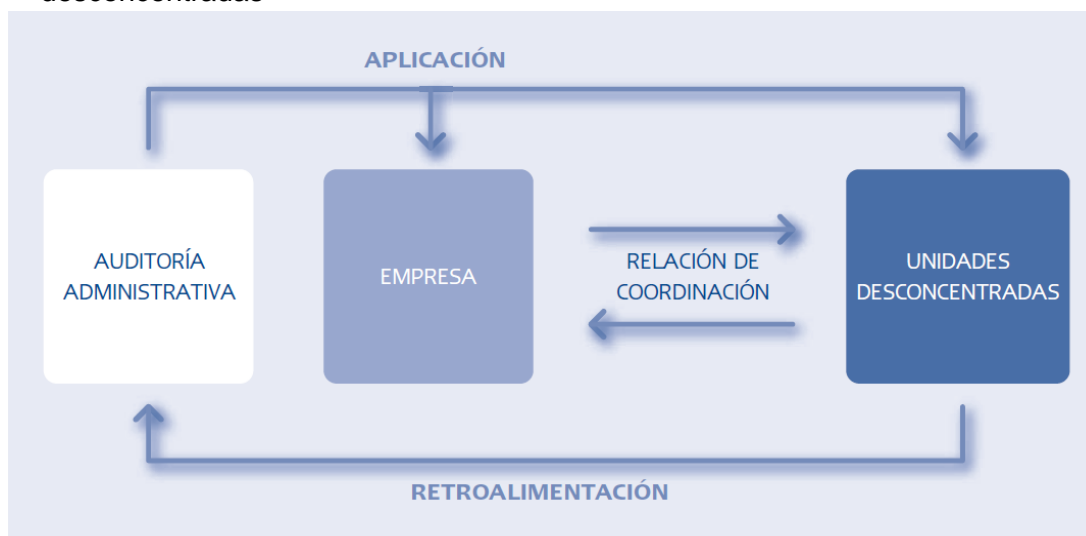


Figura 4.1.2.1. (Franklin F., 2007, pág. 564)

### 4.1.3. Con unidades descentralizadas

La descentralización constituye una fase más radical del proceso de delegación y se define como la acción de crear o transferir funciones y/o procesos a unidades con personalidad jurídica distinta a la de la empresa original, con patrimonio propio y con autonomía orgánica y técnica. Las empresas que incorporan unidades descentralizadas amplían su esfera de acción al distribuir sus áreas en diferentes ubicaciones geográficas con el propósito de:

1. Incrementar la línea de productos y/o servicios.
2. Abrir nuevos canales de distribución.
3. Aumentar la capacidad y velocidad de respuesta.
4. Lograr la cercanía a nuevos mercados.
5. Neutralizar a los competidores.
6. Tener más contacto con los grupos de interés.

Con el establecimiento de unidades descentralizadas a nivel nacional, las empresas tienen la alternativa de fortalecer su posición competitiva por medio de la exportación, la licencia, la franquicia, la alianza estratégica, la subsidiaria propia, la adquisición y la fusión.

Este amplio rango de posibilidades les permite aprovechar las ventajas estructurales para implementar de manera alterna o continua una estrategia de concentración o diversificación, así como por la infraestructura con que cuentan, de una integración vertical total y horizontal.

Es más, con una eficaz administración de sus unidades, lograr una reducción sistemática de la estructura de costos a través de disminuciones paulatinas durante el ciclo de vida de los productos, mejorar el proceso de aprendizaje y lograr economías de escala y de alcance.

La descentralización concede a las empresas la oportunidad para preparar e implementar las acciones procedentes para alcanzar un crecimiento sostenido, siempre y cuando la línea de actuación se apegue a una dirección estratégica sin perder de vista que la riqueza de los componentes incide en la formación de una cultura organizacional heterogénea.



De esta forma, generar culturas tanto burocráticas como de clanes, de logro y adaptables, que, al mismo tiempo, como área, unidad, nivel jerárquico o grupo, fluctúan en un alto y bajo contexto social con una tendencia encontrada al etnocentrismo y etnorelativismo; una dimensión cultural diversa pero equilibrada y con estilos de liderazgo autónomos bajo enfoques de ingeniería simultánea, de valor, humana, financiera y estratégica. (Franklin F., 2007, págs. 564-565).

Figura Aplicación de la auditoría administrativa en empresas con unidades descentralizadas.

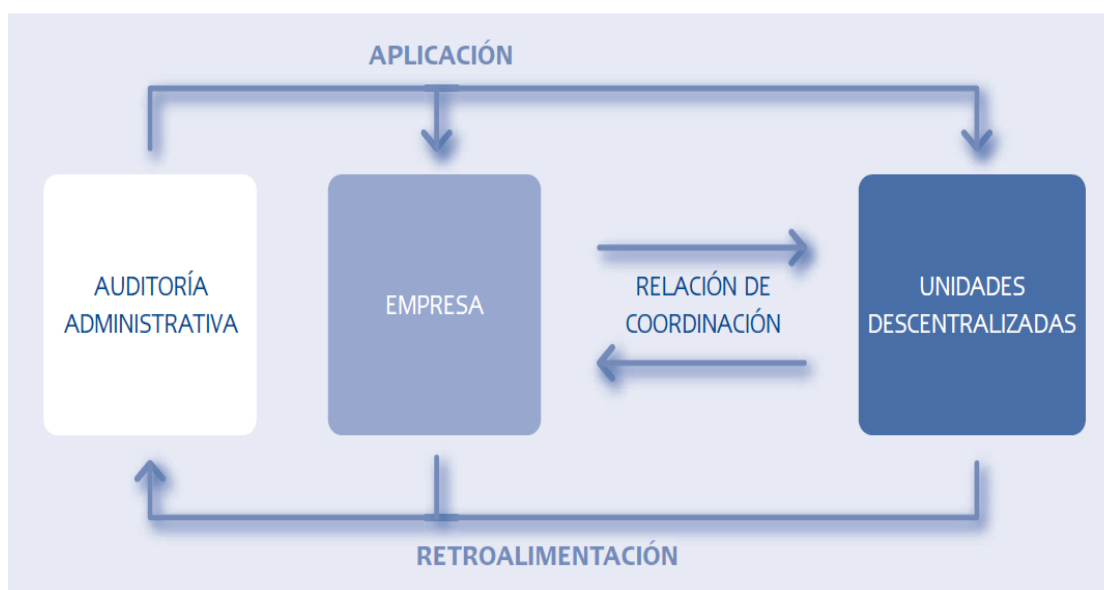


Figura 4.1.3.1 (Franklin F., 2007, pág. 565)

#### 4.1.4. Con unidades desconcentradas y descentralizadas

La decisión de trabajar con unidades desconcentradas y descentralizadas normalmente obedece a que las empresas suelen mantener dos niveles de actuación: de conformidad con la posición desde donde compiten y con el grado de apertura con el que operan. En realidad, en el fondo es una estrategia a nivel nacional para balancear el desempeño que crea las condiciones necesarias para emplear la exportación, la licencia, la franquicia, la subsidiaria propia, la alianza estratégica, la adquisición y la fusión como formas de intervención en el mercado, con la alternativa de la subcontratación para imprimir mayor cohesión a sus acciones.

Además, constituye una oportunidad para interrelacionar la concentración con la diferenciación para afianzar la posición de la empresa. También, porque posibilita una integración vertical sustentada en la desconcentración y descentralización, así como una integración horizontal soportada en su descentralización y, en su caso, combinar diversificación relacionada y no relacionada.

En términos prácticos es un tablero de ajedrez de negocios, por lo que tiene que modelar la competencia con sus rivales, realizando movimientos secuenciales y simultáneos, para crear valor, lograr una rentabilidad superior al promedio y analizar los grupos estratégicos a los que enfrenta para obtener ventajas de las economías de escala y de alcance. Para ello, es conveniente que anticipe los movimientos de sus competidores viendo hacia delante y espere los movimientos futuros de sus competidores razonando hacia atrás.

Este pensamiento estratégico, sustentado en unidades con diferentes ópticas en la asignación de facultades, contribuye a interrelacionar personas con distinta dimensión cultural y creencias tanto en la superioridad de un grupo o subcultura, como en la igualdad entre grupos y subculturas, con la disposición a formar clanes con distinta percepción del orden, nivel de adaptabilidad y sentido del logro, la guía de estilos de liderazgo múltiples con un común denominador. (Franklin F., 2007, págs. 565-566).

Figura Aplicación de la auditoría administrativa en empresas con unidades desconcentradas y descentralizadas.

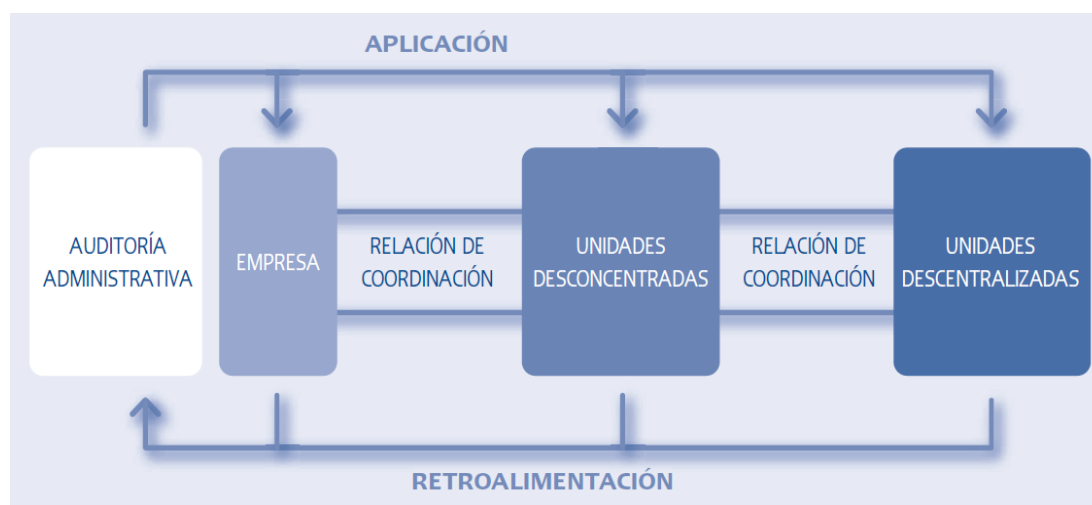


Figura 4.1.4.1(Franklin F., 2007, pág. 566)

#### 4.1.5. Con unidades globales

La integración de unidades globales es una forma de incursionar en el mercado global con una estructura que transfiere a un país anfitrión las funciones para generar y distribuir productos y servicios estandarizados, de acuerdo con las prácticas y demandas económico-sociales imperantes.

Para ese efecto, se requieren acciones que permitan: transferir capacidades distintivas, reducir costos, fijar precios, adaptar la oferta y comercialización de productos, explotar los efectos de la curva de experiencia, capitalizar las economías de escala, de alcance y de ubicación, aprovechar los beneficios del aprendizaje global.

Desde un punto de vista estrictamente técnico, el proceso de delegación de autoridad a nivel global reside más en la estrategia que en la jerarquía, se encamina más a nivel país y región que a la mera cobertura de negocio, lo que transforma la unidad de mando en un mando compartido, enriquece el proceso de toma de decisiones al desarrollar cadenas de decisión y la formación de un pensamiento grupal que permea la asignación y uso del poder de manera inteligente.

Una estructura con unidades globales se desempeña a nivel nacional, internacional, multinacional, global y transnacional y puede asumir distintos modos de ingreso al mercado, aunque por razones de expansión tiende a inclinarse hacia la alianza estratégica, la adquisición y la fusión, con la posibilidad de un outsourcing estratégico.

En función de su arquitectura tiene un camino franco para concentrarse o diversificarse, así como para acceder a una integración vertical y horizontal. También puede crear un valor distintivo al racionalizar costos para lograr mayor volumen de ventas y para agrupar y ubicar productos y/o servicios en posiciones estratégicas.

La decisión de establecer unidades globales abre la oportunidad de integrar personas de diferentes orígenes, desde nativos del lugar de origen con experiencia en el extranjero conocidos como expatriados, hasta personas de cualquier país, con una clara alternancia de las dimensiones culturales de las personas de cada país con la cultura organizacional de cada unidad de negocios en un abanico cultural de alto contexto y sentido de la adaptabilidad, que privilegia el auge de estilos de liderazgo. (Franklin F., 2007, págs. 566-567).

Figura Aplicación de la auditoría administrativa en empresas con unidades globales

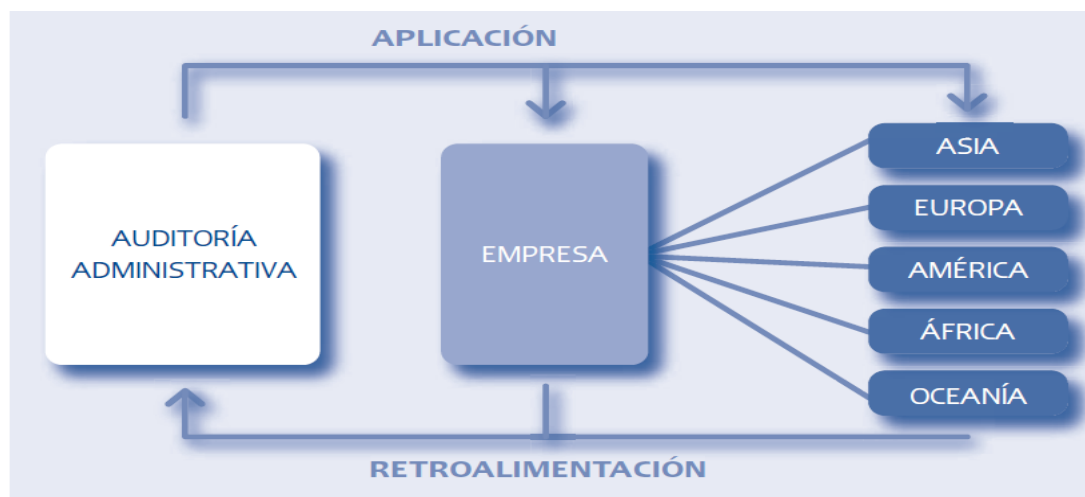


Figura 4.1.5.1 (Franklin F., 2007, pág. 567)

#### 4.1.6. Con unidades desconcentradas, descentralizadas y globales

Las empresas con unidades desconcentradas, descentralizadas y globales cuentan con una sólida plataforma para administrar en múltiples niveles la delegación de autoridad y responsabilidad, las líneas de oportunidad y las estrategias de negocio. En lo que se refiere a la desconcentración, porque permite descargar el aparato administrativo de la empresa al asignar facultades a distintos ámbitos territoriales para asumir funciones de soporte adjetivas y funciones sustantivas sobre las que es necesario ejercer un estricto control.

En lo que corresponde a la descentralización, con el propósito de consolidar la atención en determinados productos y servicios para diversificar las líneas de negocio con un nivel de autonomía que respalde el manejo financiero, el camino para velar por los aspectos normativos y sociopolíticos, la forma de enfrentar a la competencia y la vía para definir estrategias como corporativo.

En cuanto a la globalización, en la medida que hace posible la incursión en mercados extranjeros para aumentar la rentabilidad, apalancar capacidades distintivas y explotar los efectos de la curva de la experiencia, así como dimensionar la escala de penetración para asumir compromisos estratégicos.

Esta estructura es una buena opción para ingresar al mercado a nivel nacional, internacional, multinacional, global y transnacional, y utilizar como modo de ingreso la exportación, la licencia, la subsidiaria propia, la alianza estratégica, la adquisición y la fusión, para enfocarse en forma progresiva y/o discontinua a la concentración y diversificación.

Es una forma de buscar una diferenciación para brindar una respuesta local con una menor estructura de costos y apuntalar los efectos del aprendizaje para consolidar las ventajas de una integración vertical y horizontal.

La interacción de todos estos elementos coincide en que la empresa pueda crear valor a través de:

1. El trabajo global en equipo.
2. El outsourcing estratégico.
3. El desarrollo de una red de conexiones.
4. Obtener economías de escala, de alcance y de ubicación.
5. El aprendizaje con sistemas de manufactura flexibles.
6. Adoptar una comercialización con estrategias globales y de enfoque.
7. Buscar una calidad superior.
8. Innovar procesos.
9. Utilizar la tecnología de la información para mejorar la coordinación y el desempeño.
10. Definir un sistema de control estratégico.

La integración de las tres vertientes configura un marco multienfoque flexible con una inclinación hacia la inclusión de gente del lugar de origen, expatriados, nacionales del país anfitrión y personal de cualquier país que conviven en un cambiante contexto social alto y bajo.

Asimismo, una tendencia a la conjunción de estilos de liderazgo que interrelacionan distintos niveles de delegación de autoridad y asignación de facultades con información distribuida a través de tecnologías específicas para compartir y enlazar recursos dispersos, en el que las dimensiones culturales juegan un papel determinante en la forma de asociación y capacidad de respuesta de cada una de las distintas unidades de manera individual y como conjunto, particularmente en la distribución y uso del poder.

Grado de desarrollo de un sentimiento nacionalista para afrontar los procesos de decisión; a la concentración o apertura de las personas para trabajar en equipo; a la integración de las relaciones y calidad de vida; al fundamento, área de aplicación y condiciones para implementar prácticas e ideas; al nivel de expresión de la afectividad; a las alternativas de relación y división de los espacios personales de los laborales y, a la base para legitimar el estatus prevaeciente en las competencias y en el desempeño. (Franklin F., 2007, págs. 567-569).

Figura Aplicación de la auditoría administrativa en empresas con unidades desconcentradas, descentralizadas y globales.

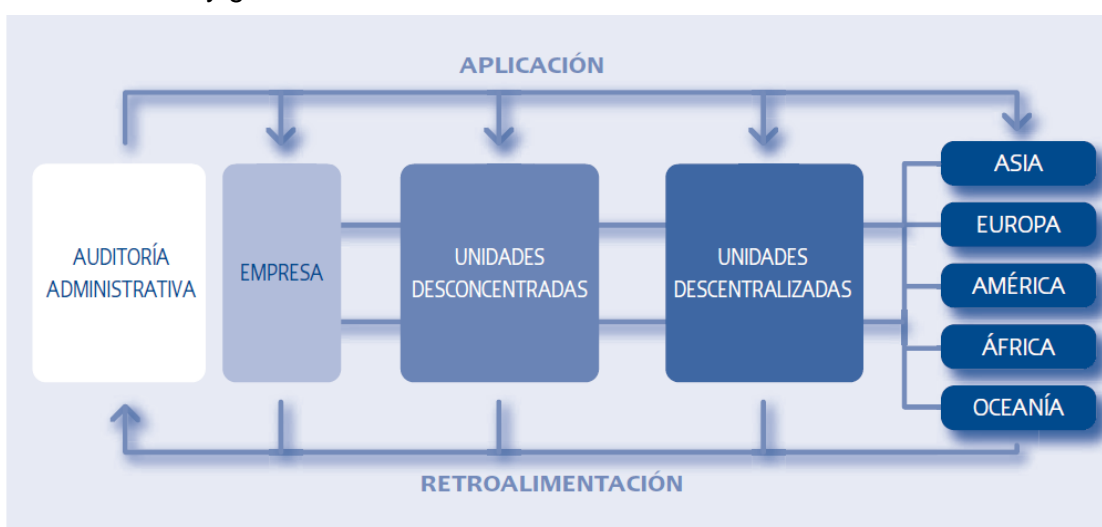


Figura 4.1.6.1(Franklin F., 2007, pág. 569)

## 4.2. Organización horizontal

Las empresas cuyo diseño organizacional se centra en un solo nivel jerárquico también son conocidas como de “estructura plana”. Su forma de operar es similar a una empresa vertical, sólo que con la ventaja de una mayor flexibilidad debido a que la delegación de autoridad y responsabilidad es más clara y fluida.

Su diseño estructural se concentra en unidades en un mismo nivel jerárquico, en equipos de trabajo o en una red, lo que simplifica el flujo de la comunicación y los procesos de toma de decisiones, elimina instancias y favorece una mejor coordinación entre unidades sustantivas y adjetivas.

Es también una forma de agilizar las acciones y mejorar la velocidad de respuesta, ya que el sentido en que se orienta la información se apega más a un enfoque de procesos que a uno funcional, lo que hace posible percibir con más claridad la relación insumo/resultado y actuar de acuerdo con líneas de negocio.

En función de su gestión horizontal, en particular en el caso de las estructuras en redes, se apoyan en aplicaciones para almacenar, acceder y transferir información y convertirla en conocimiento.

La relación estructura, cultura, tecnología y estrategia, integradas mediante un contacto directo, papeles de enlace y trabajo en equipo, moldean mecanismos integradores para aumentar la coordinación y comunicación.

De esta manera es factible estandarizar los insumos y las actividades de conversión y producción. Las modalidades que puede adoptar esta clase de organización son: (Franklin F., 2007, pág. 569).

#### **4.2.1. Unidades al mismo nivel**

Las empresas que funcionan con unidades al mismo nivel mantienen en cierta medida los principios de división del trabajo y especialización, pero con una estructura más sencilla, ya que eliminan la tradicional cadena escalar de autoridad con la consecuente simplificación de su proceso administrativo.

La distribución de unidades en un solo nivel jerárquico prácticamente elimina al tramo de control, simplifica el manejo de la autoridad y responsabilidad, reduce los canales de comunicación, reduce la distancia entre áreas sustantivas y adjetivas, agiliza la toma de decisiones y crea las condiciones para una estandarización.

El predominio horizontal, más que el vertical para gestionar las acciones a nivel nacional, favorece la apertura de la operación estándar hacia opciones de ingreso al mercado como la licencia, la franquicia, la subsidiaria propia y la alianza estratégica; de manera alternativa y conforme consolida sus acciones, a la adquisición, la fusión y la exportación.

Asimismo, en dirección a una posible integración vertical, apunta hacia la conveniencia de diferenciar productos y servicios para obtener economías de escala.

Es conveniente señalar que un diseño con una dimensión tan específica tiende más a la concentración que a la diversificación de los procesos, por lo que la subcontratación es una alternativa viable en la medida que la complejidad de las operaciones de las empresas lo requiera.

La ubicación de unidades en forma horizontal imprime cohesión a la cultura organizacional y la enfoca en la adaptabilidad, al logro y al alto contexto, con la propensión a incorporar a personal en su mayoría del lugar de origen, lo que se traduce en una base cultural etnocentrista, condición que contribuye a que la dimensión cultural se apegue a los valores del país anfitrión.

No obstante, en el grado en que progresivamente pudiera contar con personal de otros países, existe la posibilidad de la necesidad de una transición cultural fluida, la cual depende del cuidado con que se administre la cadena de valor a través de un liderazgo eficaz de la diversidad cultural. (Franklin F., 2007, pág. 570).

Figura Aplicación de la auditoría administrativa en empresas con unidades al mismo nivel

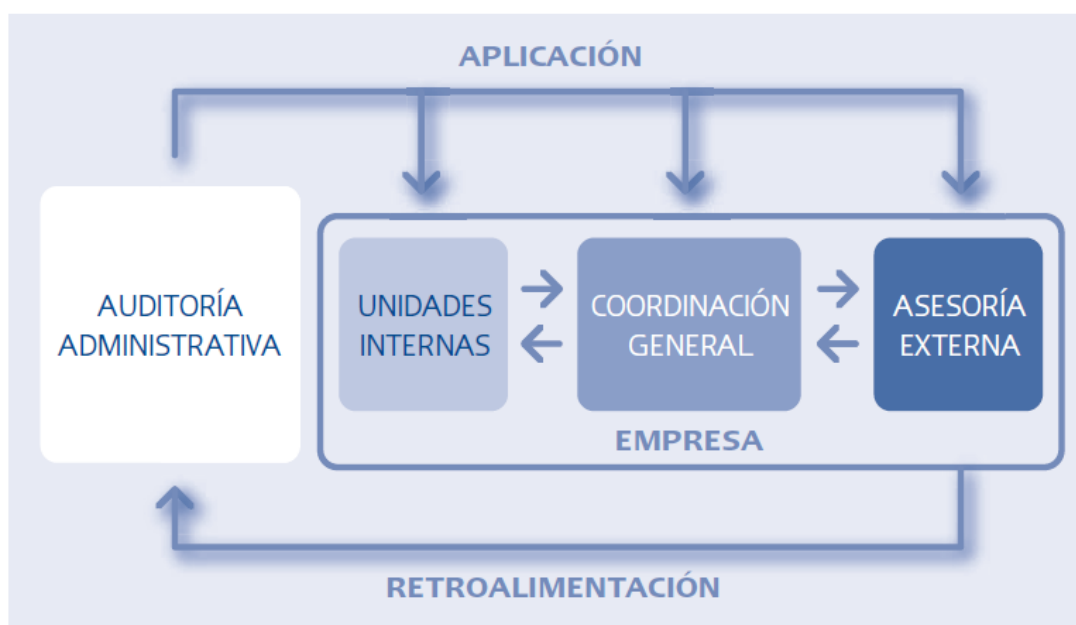


Figura 4.2.1.1 (Franklin F., 2007, pág. 570)



#### 4.2.2. Equipos de trabajo

Las empresas con este diseño conservan la idea fundamental de las unidades al mismo nivel, pero con mayor flexibilidad, ya que la delegación de autoridad y responsabilidad, la división del trabajo y el proceso de toma de decisiones son más abiertos y fluidos.

Esta alternativa genera ventajas significativas en la forma de operar porque permite:

1. Racionalizar la necesidad de unidades administrativas.
2. Aumentar el compromiso del personal.
3. Enriquecer los puestos de la empresa.
4. Reducir el tiempo de respuesta.
5. Mejorar el servicio a clientes.
6. Eliminar puestos de supervisión.
7. Favorecer la coordinación en el trabajo.
8. Impulsar la gestión del conocimiento.
9. Facilitar la creación de centros de costos, de gastos, de ingresos, de utilidades y de inversión.

Como su estructura es permanente e interfuncional, integra las tareas por producto o proyecto con más consistencia que una organización lineal basada en las jerarquías, lo que favorece la integración vertical total y la diversificación relacionada. Debido a que se forman al iniciar el proceso de desarrollo de productos, tienen la capacidad de resolver cualquier contingencia antes de tener que solventar retrasos o enfrentar la necesidad de un rediseño.

La formación de equipos a nivel nacional agiliza los procesos, mejora la capacidad de respuesta de la empresa y sienta las bases para diferenciar los productos y crear más valor para los clientes, independientemente de la forma de ingreso al mercado, ya sea a través de acuerdos de licencia, la subsidiaria propia, la franquicia y hasta la alianza estratégica, con la alternativa de recurrir a la adquisición, a la fusión y a la exportación en condiciones de viabilidad y factibilidad. También, como fuerza productiva capaz de utilizar el outsourcing para reducir costos e incrementar las capacidades distintivas, son una buena opción para concentrar los recursos y lograr economías de escala y de alcance.

La cohesión y las normas que los guían influyen en el surgimiento de una cultura organizacional de dos dimensiones: general y particular. La primera abarca a toda la empresa, basada en los estándares de desempeño y en una comunicación formal, esto es, de bajo contexto. La segunda corresponde a cada equipo y está cifrada en sus códigos de conducta y reglas de juego, por lo que se apega más a un alto contexto.

En este orden de cosas, en función de la naturaleza de los equipos de trabajo, la dimensión cultural a nivel conceptual conserva su naturaleza dual, pero en la práctica tiende a polarizarse, particularmente en la etapa de desempeño en la formación de equipos. En el grado en que los equipos incorporen personas de origen diverso, así como a establecerse como clanes con una coordinación por ajuste mutuo, es recomendable la promoción de un liderazgo de equipo que fije normas de alto rendimiento, apoye los roles socioemocionales y cohesione el trabajo, la moral y la productividad. (Franklin F., 2007, págs. 571-572).

Figura Aplicación de la auditoría administrativa en equipos de trabajo

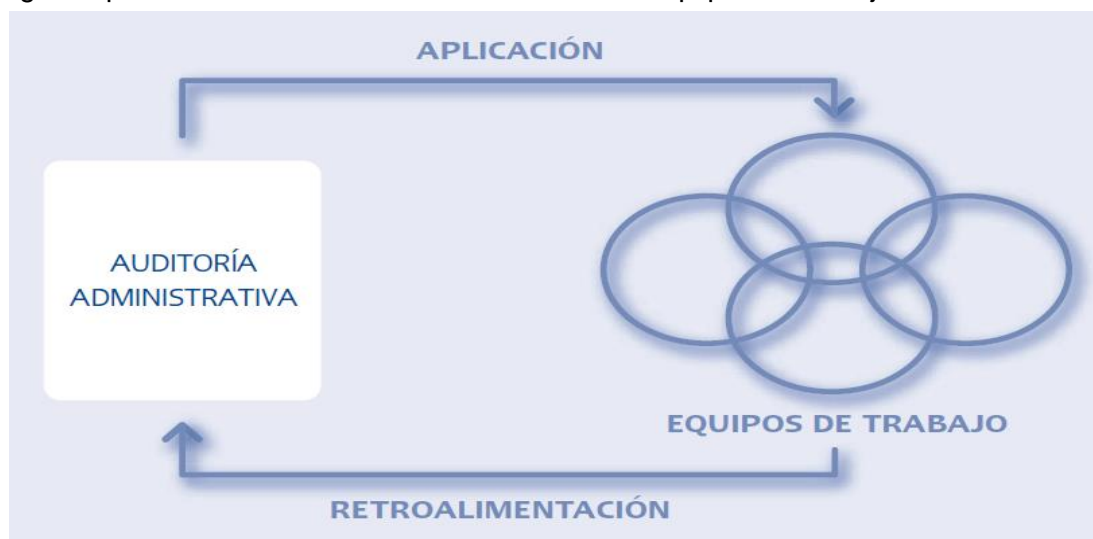


Figura 4.2.2.1(Franklin F., 2007, pág. 572)

### 4.2.3. En red de tecnología

La organización en red, también llamada organización modular, es una vertiente de estructura cuya disposición de unidades favorece la vinculación fluida y coordinada de módulos o áreas internas con toda clase de instancias externas.

Aún más, la esencia de su diseño integra mecanismos de información que la faculta para desplegar su capacidad técnica y productiva en forma independiente pero con resultados conjuntos.

El propio modelo conceptual de la organización en red expresa su razón de ser, al relacionar de manera flexible los módulos que la componen, los cuales, en mayor o menor medida son unidades de negocio unidas por un sistema de información rector, condición que propicia un alto grado de independencia para actuar y afrontar los procesos de decisión, lo que se traduce en un trabajo ampliamente soportado por estrategias a nivel nacional como acuerdos de licencia, la franquicia, la subsidiaria propia y la alianza estratégica con proveedores, fabricantes y distribuidores.

Por consiguiente con la posibilidad de acceder a la fusión, la adquisición y la exportación, con base en la oportunidad de negocio y ritmo de crecimiento.

Es común que sus estrategias y trayectoria les permitan concentrarse o diversificarse y hacer un uso lógico de la integración vertical parcial o total. En todos los casos, pueden reducir costos y diferenciar sus productos y servicios para competir en el mercado con la posibilidad de lograr economías de escala y de alcance.

Su enfoque cultural es adaptable y bien articulado, lo que simplifica el desarrollo de estándares y facilita el monitoreo de los objetivos estratégicos. También es un mecanismo integrador, porque proporciona al personal de todas las unidades o módulos de negocio la información necesaria para desempeñar sus roles con eficacia.

Pero que requiere tener presente que la disminución del contacto personal aunado a una comunicación cifrada en la tecnología puede modelar una cultura burocrática de bajo contexto, que haga hincapié en la apertura de la dimensión cultural, y un liderazgo tecnológico que garantice la compatibilidad y congruencia de la información, evalúe el valor competitivo de las tecnologías, desarrolle sistemas sociotécnicos para innovar y contribuya a una efectiva administración del conocimiento. (Franklin F., 2007, pág. 572).

Figura Aplicación de la auditoría administrativa en empresas con una red de tecnología

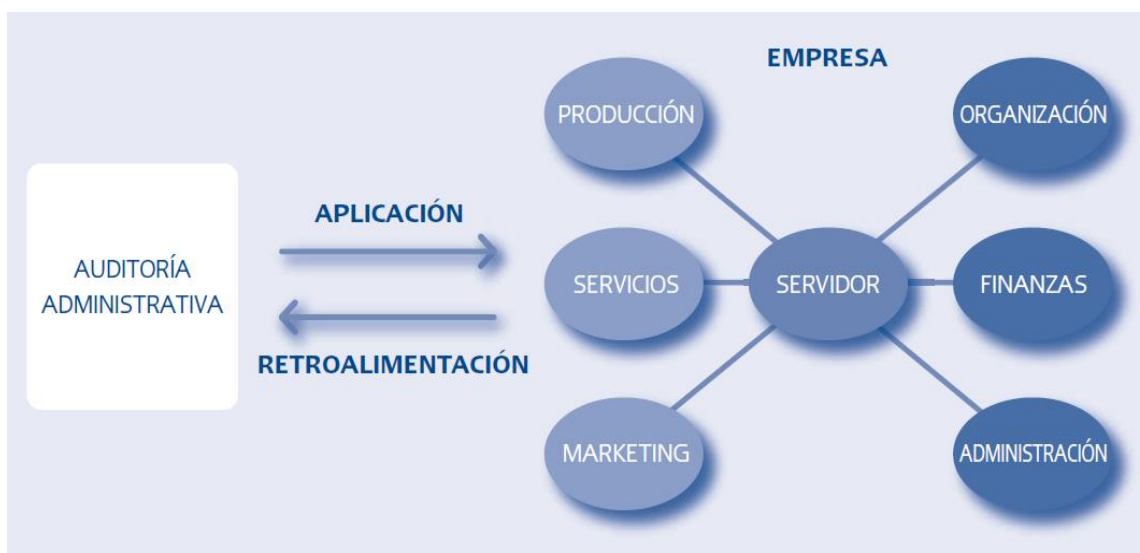


Figura 4.2.3.1 (Franklin F., 2007, pág. 572)

#### 4.2.4. En red global

La organización en red global es otra versión de estructura que opera con unidades a manera de módulos distribuidos en las distintas ubicaciones o países en los que la empresa realiza negocios o alguna clase de intercambio de información, conocimientos y tecnología.

Una de sus características distintivas es que, a diferencia de una red típica, el centro de sus operaciones reside en un eje, el cual puede encontrarse en cualquier parte del mundo, por lo que su operación se canaliza a través de un sistema de información que cumple con la función de enlazar sus unidades de negocio.

Su fisonomía está determinada por el contacto directo con el mercado global, lo que incide en que interrelacione diferentes niveles de estrategias, con predominio de las globales. Por su diseño tiene la posibilidad de incursionar en el mercado con cualquier modo de ingreso, aunque con una mayor disposición a la alianza estratégica, la subsidiaria propia, la adquisición y la fusión. Asimismo, cuenta con una infraestructura que, en atención a su visión de negocio, proceso de expansión y manejo de la contingencia, puede combinar la concentración y/o diversificación.

Es conveniente anotar que por la forma en que están organizadas sus unidades de negocio le es posible integrarse vertical y horizontalmente sin el menor problema. En realidad, tiene la alternativa de establecer cadenas productivas en las distintas ubicaciones de sus unidades y comercializar sus productos y servicios a través de ellas, posición que refuerza la reducción de costos y la diferenciación de sus productos para capitalizar las ventajas de las economías de escala, de alcance y de ubicación, al crear valor en el lugar óptimo.

Por otra parte, que cuente con unidades dispersas en distintos países incide en la existencia de una cultura plural, en la que la integración de la fuerza de trabajo obedece a los siguientes criterios:

1. En el eje, emplear personas del lugar de origen o de cualquier país.
2. En las unidades a nivel global contratar:
  - 2.1. Expatriados para ocupar puestos en otros países.
  - 2.2. Nacionales del país anfitrión.
  - 2.3. Nacionales del país anfitrión que trabajan como equipo.
  - 2.4. Individuos de cualquier país.

Esta diversidad cultural, aunque con una alta dosis de adaptabilidad, interactúa en un alto y bajo contexto. La dimensión de la cultura es abierta en su proceso de integración y puntual en cuanto al juego de variables por país. (Franklin F., 2007, págs. 573-574).

Figura Aplicación de la auditoría administrativa en una empresa con red global

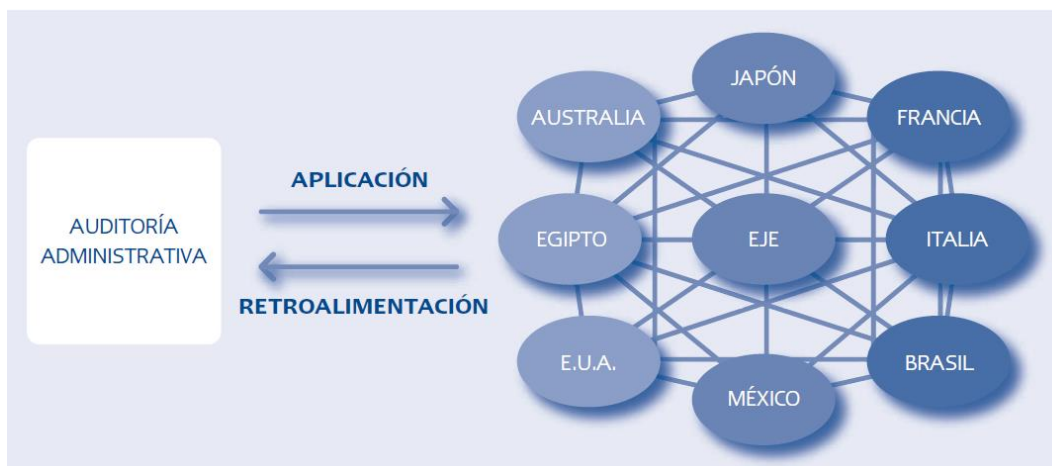


Figura 4.2.4.1 (Franklin F., 2007, pág. 574)

### 4.3. Organización vertical/horizontal

Una organización vertical/horizontal técnicamente se representa con organigramas mixtos. Su utilización permite que las empresas amplíen sus posibilidades de diseño estructural y, en su caso, incorporen al gráfico un gran número de unidades.

Su configuración posibilita el uso de diferentes formatos de presentación que dependen de la naturaleza del manejo de la delegación de autoridad y responsabilidad, estrategia, forma de operar y líneas o proyectos de negocio. Los elementos que se deben considerar para edificar una infraestructura de esta naturaleza son:

1. Estructura funcional porque conserva los fundamentos de la estructura tipo o clásica, orientada hacia las funciones, en las que las unidades están unidas por líneas de mando que integran la división del trabajo y los grados de especialización de acuerdo con los criterios de creación de la empresa y la visión de negocio predominante, que descienden verticalmente a través de los niveles jerárquicos.
2. Estructura basada en procesos enfocada en proyectos de negocio que funcionan como procesos, que parten de la razón de ser de la empresa y de sus líneas de negocio, pero con una percepción más clara del aprovechamiento de recursos y de los niveles de productividad, consecuencia de una percepción más clara de las competencias producto de la experiencia. En este tipo de estructura normalmente la dirección de las acciones fluye horizontalmente, aunque, en ocasiones, paralelamente, sigue una dirección transversal.
3. Estructura matricial organización que une dos o más canales de mando, que corresponden, por un lado, a la autoridad funcional, y por el otro, a la autoridad sobre un proyecto, producto, proceso, línea de negocio o nivel de estrategia, los cuales se entrelazan para formar una rejilla que comparte autoridad, recursos y responsabilidad en la toma de decisiones. En esta estructura las acciones se cruzan vertical y horizontalmente.

4. Estructura estratégica variante de gráfico en el que a nivel corporativo emergen las estrategias corporativas; en el nivel funcional se transforman en funciones estratégicas; en el nivel de negocio se traducen en estrategias de negocio que se conducen por medio de unidades estratégicas a manera de proyecto o proceso y, en el nivel global, se convierten en estrategias globales. Si bien los cuatro niveles de estrategia fluyen tanto vertical como horizontalmente, la interacción integra los niveles en un todo unificado.

Es de destacar que el juego de estructuras funcionales, de proceso, matriciales y estratégicas, ensambla de tal manera las acciones y decisiones que se convierten en una ventaja competitiva. Las alternativas de estructura con estas características son: (Franklin F., 2007, págs. 574-575).

#### **4.3.1. Función/proceso**

La estructura función/proceso integra dos enfoques para manejar la composición de una organización. Por una parte, el funcional, que con base en la forma de delegación de autoridad y responsabilidad, divide y distribuye el trabajo en unidades administrativas a las que se asignan funciones para cumplir con su cometido.

Por otra, el basado en procesos, que parte de la iniciativa de orientar las acciones con base en criterios específicos de acción que se centran en proyectos, productos, líneas de negocio o nivel de estrategia.

La ventaja de utilizar una estructura de este tipo radica en que puede combinar elementos estructurales para generar pautas de desempeño y estrategias corporativas y funcionales, con procesos sustentados en estrategias de negocio que permiten un seguimiento más puntual de los insumos que ingresan y los resultados que se obtienen.

Por contraparte, si no se definen claramente las áreas de responsabilidad y las fronteras de los procesos se pueden producir duplicidad del trabajo, conflictos de autoridad o sobre posición de estrategias.

En materia de estrategia, las empresas con una estructura de esta naturaleza disponen de los elementos necesarios para competir a nivel nacional, internacional, multinacional, global o transnacional, haciendo, en cada caso, los ajustes procedentes, empleando como de ingreso la exportación, la licencia, la alianza estratégica, la subsidiaria propia, la adquisición, la fusión y el outsourcing estratégico. Asimismo, se concentran o diversifican para consolidar su definición estructural en uno u otro sentido, y se integran vertical y horizontalmente sobre la línea de procesos.

La cobertura que se desprende de su estructura y campo de acción facilita la reducción de costos, lo que impulsa y amplía las posibilidades de buscar una diferenciación, así como el logro de economías de escala y de alcance. No obstante, deben evaluar de manera permanente su sensibilidad cultural, ya que las unidades funcionales y de cada uno de los procesos con personal de diferentes orígenes tiende a crear en cada nivel y proyecto una cultura propia con diferentes contextos sociales y tipo de cultura, así como distintos valores para dimensionarla, lo que favorece el ejercicio de un liderazgo que gestione adecuadamente la inteligencia competitiva. (Franklin F., 2007, págs. 575-576).

Figura Aplicación de la auditoría administrativa en empresas que operan con base en función/proceso

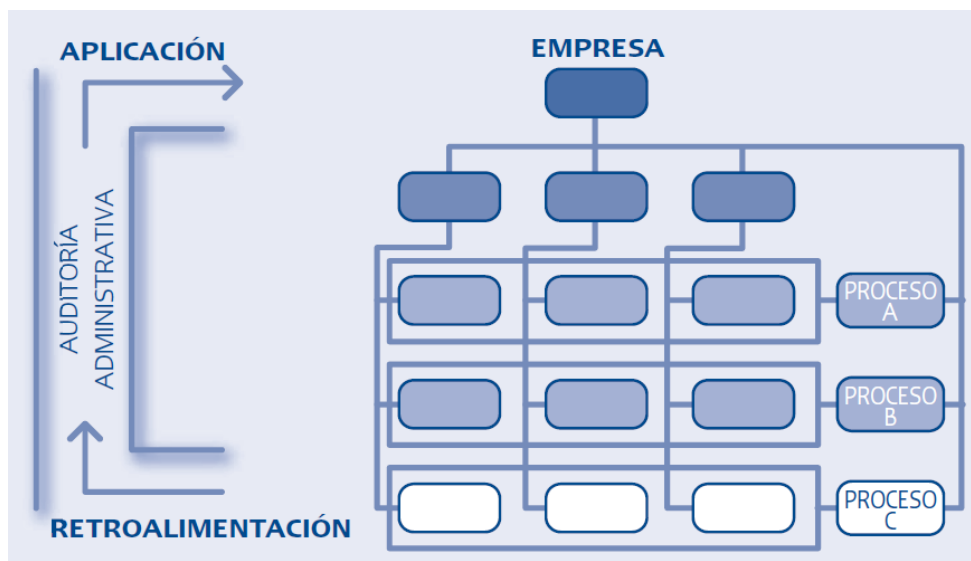


Figura 4.3.1.1(Franklin F., 2007, pág. 576)



### 4.3.2. Proceso

La estructura basada en procesos es aquella que centra las competencias centrales de la empresa en líneas de acción que cruzan horizontalmente el gráfico organizacional, por lo que la delegación de autoridad y responsabilidad se canaliza por nivel jerárquico, lo que incide en que los procesos corran en paralelo de manera interdependiente. No obstante, conservan su autonomía en cuanto a la distribución de las cargas de trabajo y nivel de especialización, y están en posición de desarrollar su propia dinámica de trabajo con base en las necesidades que surgen en cada iniciativa, proyecto o negocio.

Los procesos tienen la característica de que permiten un mejor control de las acciones en el grado en que asignan recursos, los procesan y los convierten en resultados, con la consecuente racionalización de esfuerzos, optimización de resultados y mejora de la capacidad de respuesta, factores críticos para lograr economías de escala y de alcance. Son una forma de trabajo basada más en el desempeño en equipo que en la jerarquía, lo que agiliza la comunicación, impulsa la cohesión y promueve la multifuncionalidad de los integrantes.

El hecho de que los procesos reflejen resultados a medida que progresa su implementación, fortalece la credibilidad del personal en forma individual y grupal, condición fundamental de la administración del cambio.

Por su disposición estructural puede considerar alternativas de negocio a nivel nacional, internacional, multinacional, global y transnacional. Asimismo, de acuerdo con la forma de afrontar las oportunidades de negocio y la evolución de las estrategias, les es posible incursionar en el mercado global a través de la exportación, la licencia, la alianza estratégica, la subsidiaria propia, la adquisición y la fusión.

En todos los casos es posible el outsourcing estratégico, la reducción de costos y la diferenciación de los productos para concentrarse en una estrategia de enfoque o diversificar los productos y servicios, incluso de pasar de una a otra en el proceso de posicionamiento. Cabe señalar que su dinámica de funcionamiento permite considerar la integración vertical total del proceso productivo y ampliar el poder en el mercado mediante una integración horizontal.

La interacción de personal de diferentes lugares de origen y el enfoque en procesos propicia la formación de culturas, generalmente de alto contexto, en particular de clan por núcleo específico y de logro por unidad de medida, lo que de alguna manera crea distancia entre ellas. En este orden de cosas, es conveniente un liderazgo que interrelacione la correspondencia, la polaridad y el ritmo de las causas y efectos para eslabonar y legitimar las diferentes dimensiones culturales. (Franklin F., 2007, págs. 576-577).

Figura Aplicación de la auditoría administrativa en empresas que operan con base en procesos

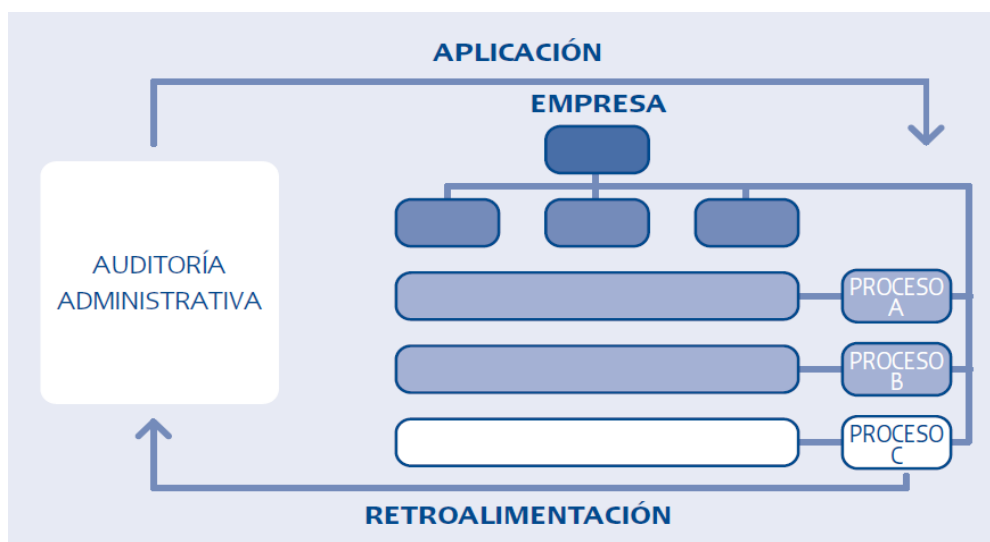


Figura 4.3.2.1 (Franklin F., 2007, pág. 577)

### 4.3.3. Estratégica

Una organización estratégica incorpora de manera directa en su estructura todos los niveles de estrategia. Parte del fondo hacia la forma y no de la forma hacia el fondo. La delegación de autoridad y responsabilidad se convierte en una delegación de facultades de decisión en la que cada una de sus unidades estratégicas corporativas, unidades estratégicas funcionales, unidades estratégicas de negocios y unidades estratégicas globales son responsables de un nivel de estrategia, con orientación hacia una red de acciones más que hacia una de actividades, lo que hace que la frontera entre las áreas sustantivas y adjetivas sea casi intangible, particularmente por el predominio de lo sustantivo sobre lo adjetivo, al margen de que cada nivel de estrategia por momentos pueda asumir un papel de apoyo.

Este enfoque posibilita el cruce de las líneas de negocio de las unidades estratégicas corporativas y funcionales en una secuencia vertical, y de las unidades estratégicas de negocio y global con un flujo horizontal, ya que la gestión está más enfocada en las competencias centrales que en el formato de estructura.

El concepto multinegocio con papeles integradores concede a las empresas la alternativa de competir en el mercado desde un nivel nacional hasta uno global sin problema alguno. Por lo mismo, están en posición de penetrar en mercados extranjeros mediante la exportación, la licencia, la subsidiaria propia, la franquicia, la alianza estratégica, la adquisición y la fusión, con un outsourcing estratégico en sus diferentes fases o instancias. Aún más, de capitalizar la curva de la experiencia y concentrarse y diversificarse con una diferenciación relacionada y no relacionada; no se diga alcanzar economías de escala, de alcance y de ubicación.

Es de destacar que la dinámica de funcionamiento soportada por una arquitectura estratégica simplifica la integración vertical y horizontal y refuerza la posición competitiva, factores que facilitan el logro de sinergias entre las unidades y el manejo de un sistema de control estratégico para encarar la rivalidad en la industria y aumentar el poder de negociación.

En materia de cultura organizacional son un verdadero prisma, porque combinan personas de diferente extracción, creencias, valores, nivel de conciencia, actitudes, hábitos, costumbres y supuestos, capaces de adaptarse, buscar el logro, apegarse a normas y agruparse en clanes en una estructura intercultural de alto contexto en la que la dimensión de la cultura puede alinear valores múltiples con las estrategias corporativas, funcionales, de negocios y globales, lo que crea un escenario para el ejercicio de un liderazgo de control y aprendizaje estratégico continuo. (Franklin F., 2007, págs. 577-578).

Figura Aplicación de la auditoría administrativa en empresas que operan bajo una organización estratégica

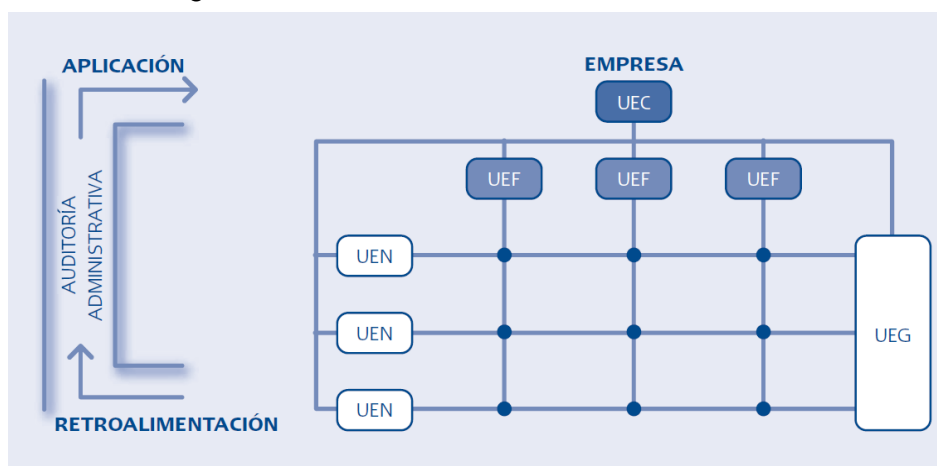


Figura 4.3.3.1 (Franklin F., 2007, pág. 578)

#### 4.4. Organización virtual

Una organización de esta índole está integrada formalmente por unidades de negocio que operan en forma autónoma pero con líneas de negocio bien definidas. Con frecuencia agrupan a toda una red de empresas a las que subcontratan para trabajar en las distintas fases de los proyectos en los que interactúan. Su relación se establece a través de convenios de coordinación con base en los compromisos de negocio que establecen, los cuales definen las unidades de medida y administración de recursos de cada una de las partes.

La base de actuación de las empresas que adoptan esta estructura se fundamenta en criterios para interactuar como unidades de negocio en un proceso productivo unificado, con el propósito de obtener la máxima rentabilidad al abatir costos, reducir precios y fortalecer la capacidad de respuesta en tiempo y lugar.

Si bien la condición virtual es en apariencia muy abierta, en el fondo es muy precisa, ya que incorpora elementos de decisión que posibilitan el establecimiento de una plataforma específica para:

1. Definir un proceso de negocio basado en una cadena de valor compartida.
2. Formular una alternativa para diferenciar productos y servicios sobre la base del juego de capacidades distintivas de las unidades de negocio.

3. Enfocarse en una superestructura de competencias globales y una estructura de competencias centrales.
4. Basar la gestión multidireccional en aplicaciones transaccionales a distancia.
5. Lograr la interrelación línea de negocio/red organizacional.

Una organización virtual es un mecanismo de interacción flexible y permeable que tiende a crear economías de red, cuya fuente de ventaja competitiva son la gestión inteligente del conocimiento y los supuestos subyacentes en las líneas de estrategia. Las estructuras que pueden adoptar, entre otras, son las siguientes: (Franklin F., 2007, pág. 579)

#### **4.4.1. Unidades en el lugar de origen**

La organización virtual con unidades en el lugar de origen es la que distribuye la línea de negocio en diferentes frentes para producir bienes o generar servicios de manera conjunta, pero sin perder independencia con respecto de su giro industrial.

El grado de autonomía con el que se desempeñan les permite competir en forma particular o en bloque a nivel nacional. De la misma manera, exportar, distribuir, establecer subsidiarias, tomar una franquicia, celebrar alianzas estratégicas, efectuar la adquisición de empresas o fusionarse con otras empresas con el recurso del outsourcing estratégico en un multinivel.

Por su forma de interactuar, normalmente se concentran como bloque en la generación de productos y/o servicios diferenciados por su calidad y potencial de desempeño, pero individualmente pueden diversificarse en otras líneas de negocio relacionadas o no con la línea que las une. También, debido a su estructura y forma de trabajo, están en posición de conseguir una integración vertical y horizontal a nivel individual o como conjunto.

Las ventajas competitivas derivadas de la alianza de las unidades son extensivas en forma individual a todas y cada una de ellas, por lo que es posible la implementación de líneas de negocio alternas para lograr economías de escala y de alcance en uno u otro nivel.

El marco cultural de una estructura de esta naturaleza, en la que cada una de las unidades de negocio cuenta con una cultura propia, influye en que su común denominador sea la línea de negocio que comparten. Tienden a agruparse como culturas adaptables de alto contexto orientadas hacia el logro que integran individuos del lugar de origen y en forma aleatoria personal de diferente extracción, por lo que su dimensión cultural es variable a nivel grupal y específica a nivel unidad, bajo un liderazgo con una fisonomía general y otra particular, cuyo punto de contacto es la forma en que se interrelacionan la cultura con los valores fundamentales y las competencias centrales. (Franklin F., 2007, págs. 579-580).

Figura Aplicación de la auditoría administrativa en una empresa con un modelo de organización virtual con unidades en el lugar de origen

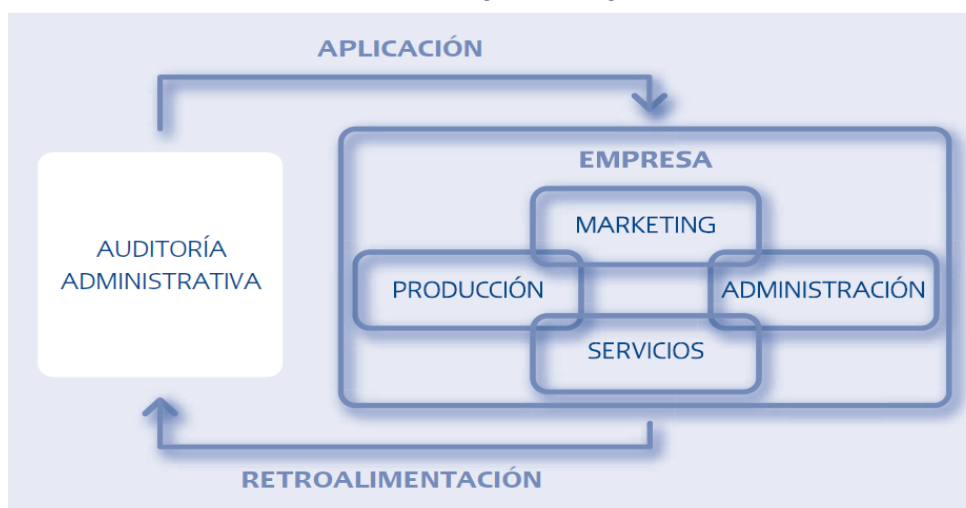


Figura 4.4.1.1 (Franklin F., 2007, pág. 580)

#### 4.4.2. Unidades a nivel global

El manejo virtual a través de unidades a nivel global tiende a la creación de valor en la ubicación global óptima, por lo que la decisión de poner en marcha una estructura de este tipo conlleva la necesidad de elegir mecanismos de control para coordinar e integrar las actividades de un sistema global de valor y las interferencias y transferencias para enriquecer la red de cadena de unidades. En estas condiciones, el traspaso de las fronteras de las empresas con responsabilidades múltiples puede seguir una secuencia nacional, multinacional, internacional, global y transnacional.

El intercambio global virtual crea la oportunidad de participar en mercados en el exterior mediante la exportación, la licencia, la subsidiaria propia, la franquicia, la alianza estratégica, la adquisición, la fusión y el uso del outsourcing estratégico para consolidar la posición competitiva con estrategias como la integración vertical y horizontal, pero también puede aumentar los costos burocráticos que se asocian con una administración que opera en ubicaciones o industrias diferentes.

Estos costos son más altos cuando una empresa busca obtener la diferenciación y son menores cuando transfieren, comparten o apalancan sus capacidades distintivas. Las unidades globales reducen la sobrecarga de información en el centro al considerar oportunidades emergentes, y planear escenarios y estrategias a largo plazo para lograr un mayor crecimiento y diversificación.

La ubicación global de unidades con redes de cadenas de empresas para el trabajo a distancia extremo requiere de una plataforma tecnológica poderosa para el procesamiento de análisis en línea y la integración de portafolios de capacidades distintivas para generar economías de escala, de alcance y de ubicación.

El enfoque virtual establece las bases para un escenario cultural de alto y bajo contexto, que introduce a personas de diferentes nacionalidades que tienen variadas percepciones de las dimensiones de la cultura, particularmente en la forma de relacionarse, la percepción de la distancia al poder y al estatus, evasión de la incertidumbre. (Franklin F., 2007, págs. 580-581).

Figura Aplicación de la auditoría administrativa en una empresa con un modelo de organización virtual con unidades a nivel global

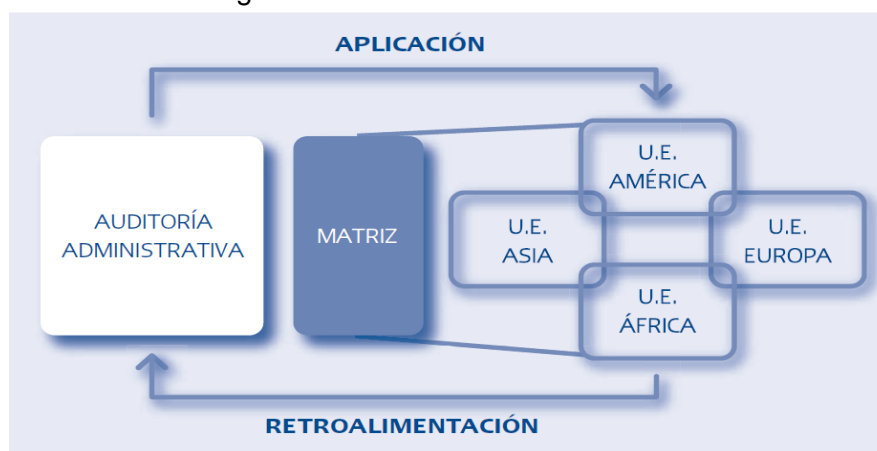


Figura 4.4.2.1 (Franklin F., 2007, pág. 581)

#### **4.5. Manejo de la información**

La aplicación de la auditoría administrativa eficaz se fundamenta en la información que la sustenta y le da sentido. Este recurso incluye tanto la información sustantiva, generada por las áreas que cumplen con las tareas esenciales para la empresa, como la adjetiva, producida por las áreas que soportan administrativamente el trabajo. Asimismo, la correspondiente a procesos, proyectos, funciones y niveles y enfoque estratégico. En todos los casos, su manejo puede realizarse en forma manual o digital, de acuerdo con los recursos de tecnología que se utilicen.

La información captada de manera manual es fundamental, debido a la formalidad que exige el rigor metodológico de la auditoría, que demanda de papeles de trabajo como elementos probatorios de los hallazgos y evidencias que en el transcurso de la ejecución se van recabando. También de toda clase de documentación de respaldo, como cédulas, registros, reportes, resúmenes, bitácoras y cuadros que sirven como testimonio del comportamiento de la empresa.

Este tipo de información debe ser captada y salvaguardada, ya que, en su momento, constituirá la fuente de consulta que asistirá la formulación del informe, así como las observaciones y recomendaciones que de él se deriven.

La información digital está basada en la manual, por lo cual no representa una fuente distinta sino complementaria, aunque cabe la posibilidad de que aporte elementos adicionales de orden normativo, técnico o estratégico, de acuerdo con la composición de la empresa y de los mecanismos que ha definido para funcionar. Se utiliza con el propósito de agilizar y flexibilizar la transmisión de datos, aumentar los márgenes de seguridad y apoyar el proceso de toma de decisiones.

Es conveniente señalar que la información digital puede adoptar diferentes formas y contenidos, según sean las necesidades o requisitos establecidos por la empresa. En realidad, la evaluación de la seguridad con que se maneja la información en una auditoría administrativa es uno de los aspectos en que se debe tener especial cuidado, particularmente en la protección de su integridad, exactitud, confidencialidad y disponibilidad.



Para este efecto es necesario contar con una ruta de acceso, intranet o extranet, que permita identificar a los usuarios del sistema, el software utilizado para acceder, los recursos que pueden ser accesados y los sistemas donde residen los recursos. En ese proceso, el usuario puede pasar por uno o múltiples niveles de seguridad antes de tener acceso a la información.

Las limitantes que generalmente se emplean para restringirlo son: sólo lectura, sólo consulta, lectura y consulta, lectura y escritura.

Las rutas de acceso que facilitan al auditor la evaluación y control de los puntos apropiados para salvaguardar la información y determinar las claves para identificar usuarios son, entre otras:

1. Password, código o llaves de acceso. Claves que se utilizan para controlar el acceso a la computadora, a sus recursos y para definir el nivel de acceso o información específica.
2. Credencial con banda magnética. Identificación con banda magnética que se emplea para entrar a un sistema.
3. Validación por características. Verificación y reconocimiento de personas basándose en características como huellas dactilares, retina, firma, voz o geometría de la mano.

Por otra parte, también es posible utilizar software de control de acceso, el cual protege los recursos mediante la identificación de los usuarios autorizados con las llaves de acceso, las cuales son archivadas y guardadas por este software, desarrollado en sistemas operativos, programas, archivos, módulos de funciones, utilerías, etcétera.

También existe una versión que ofrece la máxima seguridad en el uso de la información, que es el encriptamiento.

Este recurso protege la información transformándola en un algoritmo dentro de un formato para que no pueda ser leída normalmente. De esta forma, sólo los usuarios que disponen de una clave de acceso pueden desenscriptar un texto para leerlo, lo que asegura el mantenimiento de la privacidad de la información, aun de las personas que la puedan ver en forma encriptada.

En muchos casos las empresas instalan software especial para operar recursos informáticos como páginas web, intercambio de información electrónica, telecomunicación, correo de voz y de datos por canales predeterminados. Todas estas herramientas aumentan significativamente su capacidad de comunicación y posibilita que la auditoría cuente con recursos variados para su adecuada ejecución.

Es un hecho que, indefectiblemente, la aplicación de la auditoría requerirá de información manual y digital durante todo el proceso de ejecución, por lo que la versatilidad con la que se les interrelacione será determinante para la calidad y velocidad de los resultados que se obtengan. (Franklin F., 2007, págs. 581-583)

#### **4.6. Outsourcing estratégico**

Uno de los aspectos importantes que influyen en la definición de la estrategia para llevar a cabo una auditoría administrativa en una empresa, corresponde a las unidades productivas y de servicios que se desincorporan de su estructura para que sean operadas por instancias externas, así como de la subcontratación de servicios de apoyo internos.

Es común que para el empleo de recursos de esta naturaleza la empresa siga un proceso, el cual consta de los siguientes pasos:

1. Análisis estratégico.
2. Identificación de los mejores candidatos.
3. Selección del proveedor.
4. Transición de las operaciones.
5. Administración de la relación.

El outsourcing estratégico implica la separación de algunas actividades de creación de valor de una empresa dentro de un negocio, para dejar que un especialista se encargue de ellas. La actividad que se contrata por fuera puede comprender a toda una función, un proceso o una actividad dentro de la empresa.

La empresa emprende un outsourcing estratégico porque valora el hecho de que pueden llevar a cabo con más congruencia su modelo de negocio para incrementar la rentabilidad.

Lo más probable es que el proceso se inicie con la identificación de las actividades de creación de valor que son las que fundamentan su ventaja competitiva (capacidades distintivas), para luego determinar si alguna empresa independiente especializada en la materia puede realizarlas a un costo menor y con una mejor diferenciación. Además, esta decisión permite a la administración eliminar distracciones para fijar la atención en sus competencias centrales.

En estas circunstancias, para efectuar la auditoría se requiere conocer con detalle las relaciones contractuales entre la empresa y los especialistas, por lo que es conveniente revisar los siguientes aspectos:

1. Ubicación del servicio.
2. Relación de unidades productivas y de servicios objeto del contrato o convenio.
3. Tiempo de duración.
4. Infraestructura de gestión de procesos y proyectos.
5. Indicadores de desempeño para encauzar y evaluar las acciones.
6. Dimensión de confiabilidad de la calidad.
7. Estructura de costos.
8. Mecanismos de retroalimentación establecidos.
9. Periodicidad de los reportes de seguimiento y resultados.
10. Nivel de interacción con las áreas de la empresa.
11. Tendencias del servicio.
12. Análisis comparativo en relación con la competencia.
13. Efectos del aprendizaje.
14. Ventajas competitivas.

Para complementar la información documental, el responsable de la auditoría deberá reunirse con las personas que dirigen los servicios subcontratados, con los responsables de coordinar el control de los productos y servicios en su nueva modalidad, y con los prestadores de servicios que las manejan, lo que se puede traducir en una visión clara de los efectos reales de la decisión.

El dominio de los aspectos de comportamiento, aunado al contacto directo con las instancias anotadas, permitirá reunir los elementos de juicio suficientes y pertinentes para avalar, en su oportunidad, los resultados de la auditoría. (Franklin F., 2007, págs. 583-584).

Figura Outsourcing estratégico

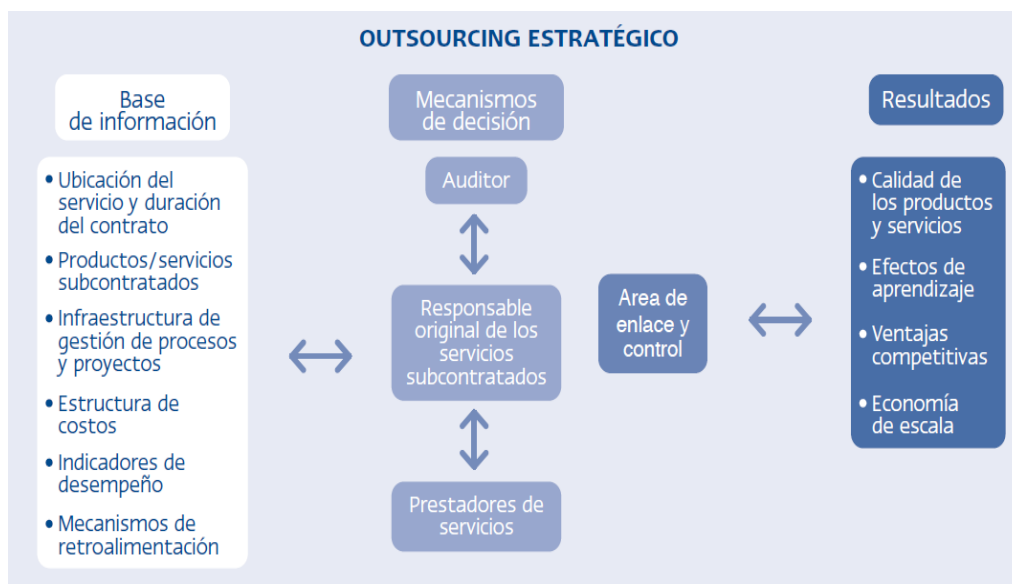


Figura 4.6.1 (Franklin F., 2007, pág. 584)

## Conclusiones

Este informe finaliza con cuatro aspectos relevantes que son de base en el desarrollo de esta temática.

Se ha demostrado que la auditoría administrativa es de suma importancia para el crecimiento de las organizaciones privadas, ya que sirve para comprobar la capacidad de la administración en todos los niveles. Valorando que su metodología conduce la auditoría de forma programada y sistemática.

Se ha evidenciado que es necesario considerar cada uno de los aspectos que rodean a una empresa privada para que se aplique de manera adecuada la auditoría.

Se ha comprobado que la aplicación de la auditoría administrativa en las empresas privadas, depende de su estructura organizacional, siendo la auditoría administrativa una herramienta idónea para examinar el desempeño de las organizaciones y perfilar oportunidades de mejora para convertirlas en una ventaja competitiva.

Con la investigación de este trabajo se demostró que el efecto de la auditoría administrativa en las empresas privadas está sustentado por la capacidad de visualizar y valorar las diferentes combinaciones de los elementos que convergen en su implementación. La interrelación de la plataforma operacional con la estrategia, cultura, gestión de la información y del conocimiento, por lo tanto, el punto de partida del cambio. Le será de provecho al lector este documento, si su propósito es el de enriquecer su conocimiento en el ramo de la auditoría administrativa en el sector privado, incluso para la aplicación de la misma.

### Bibliografía

- Arenas, J. A. (1997). *La auditoría administrativa* (5 ed.). México, México: Diana.
- Eduardo, M. P. (2001). *Auditoría Administrativa*. México: Trillas.
- Franklin F., E. B. (2007). *Auditoria Administrativa*. Mexico: Pearson Educacion.
- Leonard, W. P. (1996). *Auditoría administrativa*. México: Diana.
- Milena, P. M. (NS de febrero de 2007). Seminario de graduacion de Auditoria Administrativa. Managua, Managua, Nicaragua: NS. Recuperado el 25 de septiembre de 2016
- Norbeck, E. F. (1978). *Auditoría administrativa* (2 ed.). México, México: Técnica, S.A.
- Sierra, E. A. (1 de Enero de 2007). *Universidad abierta*. Recuperado el 12 de Octubre de 2016, de [www.universidadabierta.edu.mx/libros/125.pdf](http://www.universidadabierta.edu.mx/libros/125.pdf)
- Sotomayor, A. A. (2008). *Auditoría Administrativa - Proceso y aplicación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Thierauf, R. (2001). *Auditoría Administrativa*. México: Limusa.
- Valencia, J. R. (1995). *Sinopsis de Auditoria Administrativa*. México: Trillas.