



— Universidad —  
**Inca Garcilaso de la Vega**  
Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN EJECUTIVA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

**Tesis**

**“LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN LA  
OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN MEDIANAS  
Y GRANDES EMPRESAS TEXTILES EN LIMA  
METROPOLITANA”**

**PRESENTADO POR:**

**RICARDO ANTONIO MARCOS APAZA**

**LIMA - PERÚ**

**2016**

## **DEDICATORIA**

A Dios por ayudarme encontrar mi camino;  
para mis padres por sus consejos y orientaciones  
sin los cuales no hubiese podido alcanzar este  
objetivo y para mi familia, mi agradecimiento por  
el apoyo brindado, los cuales sean constituido en  
alicientes para alcanzar este Grado Académico.

**El Autor.**

## **AGRADECIMIENTO**

A las autoridades de la Escuela de Posgrado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega por haberme facilitado culminar satisfactoriamente mis estudios profesionales de Maestría; a los señores catedráticos, por sus consejos y orientaciones; y para mis compañeros por su aliento permanente

**El Autor.**

# ÍNDICE

Resumen	
Abstract	
Introducción	

## CAPÍTULO I

### FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1	Marco Teórico .....	01
1.1.1	Auditoría administrativa.....	01
1.1.2	Gestión de empresas.....	23
1.2	Investigaciones .....	46
1.2.1	Investigaciones nacionales .....	46
1.2.2	Investigaciones internacionales.....	48

## CAPÍTULO II

### EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1	Planeamiento del Problema .....	52
2.1.1	Descripción de la Realidad Problemática .....	52
2.1.2	Antecedentes Teóricos .....	54
2.1.3	Definición del Problema.....	60
2.2	Objetivos de la Investigación.....	61
2.2.1	Objetivo General y Específicos .....	61
2.2.2	Delimitación del Estudio .....	62
2.2.3	Justificación e Importancia del Estudio .....	63
2.3	Hipótesis y Variables.....	63
2.3.1	Hipótesis Principal y Específicas .....	63
2.3.2	Variables e Indicadores .....	64

## **CAPÍTULO III**

### **MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS**

3.1	Población y Muestra.....	66
3.2	Diseño Utilizado en el Estudio.....	68
3.3	Técnica e Instrumento de Recolección de Datos .....	68
3.4	Procesamiento de Datos.....	68

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

4.1	Presentación de Resultados.....	69
4.2	Contrastación de Hipótesis .....	84
4.3	Discusión .....	98

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	Conclusiones .....	99
5.2	Recomendaciones.....	100

## **BIBLIOGRAFÍA**

Referencias bibliográficas

Referencias electrónicas

## **ANEXOS:**

01 Matriz de Consistencia

02 Encuesta

## RESUMEN

La administración en una empresa es un proceso de funciones básicas en toda la organización como planificación, dirección, ejecución y control; tal es así que es una herramienta que permite enfrentar los retos que se presentan y así poder alcanzar los objetivos pertinentes; es por eso que la auditoría administrativa es el examen integral o parcial donde se verifica el desempeño y oportunidad que está teniendo este sector en su gestión.

Con relación a la recopilación de la información del marco teórico, el aporte brindado por los especialistas relacionados con cada una de las variables: *auditoría administrativa y gestión*, el mismo que clarifica el tema en referencia, así como también amplía el panorama de estudio con el aporte de los mismos; respaldado con el empleo de las citas bibliográficas que dan validez a la investigación. En suma, en lo concerniente al trabajo de campo, se encontró que la técnica e instrumento empleado, facilitó el desarrollo del estudio, culminando esta parte con la contrastación de las hipótesis.

Finalmente, los objetivos planteados en la investigación han sido alcanzados a plenitud, como también los datos encontrados en el estudio facilitaron el logro de los mismos. Asimismo merece destacar que para el desarrollo de la investigación, el esquema planteado en cada uno de los capítulos, hizo didáctica la presentación de la investigación, como también se comprendiera a cabalidad los alcances de esta investigación.

Palabra Clave: Auditoría administrativa, Optimización, Organización, Gestión, Recursos humanos, Factores externos e internos

## **ABSTRACT**

Management in a company is a process of basic functions throughout the organization as planning, management, implementation and control; so much so that it is a tool to face the challenges presented, and achieve the relevant objectives; It is why the management audit is the full or partial examination where performance and opportunity that is taking this sector is verified management.

With regard to the collection of information on the theoretical framework, the support provided by specialists related to each of the variables: administrative audit and management, the same clarifying the issue in question, as well as wide panorama studio with contribution thereof; backed by the use of citations which validate research. In addition, with regard to fieldwork, it was found that the techniques and instruments used, facilitated the development of the study, culminating this part with the testing of hypotheses.

Finally, research objectives have been achieved fully, as well as data found in the study facilitated achieving them. Also worth mentioning that for the development of research, the scheme proposed in each of the chapters, made didactic presentation of research, as also fully understand the scope of this investigation.

Key word: Administrative audit, Optimization, Organization, Management, Human resources, External and internal factors

## INTRODUCCIÓN

La auditoría administrativa tiene como misión revisar si la organización está cumpliendo con los objetivos previstos que desean alcanzar, tanto en su gestión como en los recursos humanos, dado que realmente existe una necesidad de examinar y evaluar los factores externos e internos de la empresa y ello debe hacerse de manera sistemática, abarcando la totalidad de la misma.

Asimismo, las empresas textiles en Lima Metropolitana están siendo auditadas, con el fin que cumplan con todos los requisitos necesarios en cuanto a capacitación de sus recursos humanos (personal, administradores y/o gerentes), tecnología de alta complejidad para agilizar los procesos textiles, entre otros, buscando que puedan competir tanto en el mercado nacional como internacional.

Es por eso, que la tesis tiene como título: "**La auditoría administrativa en la optimización de la gestión en medianas y grandes empresas textiles en Lima Metropolitana**"; el cual se encuentra dividido en cinco capítulos: Fundamentos Teóricos de la Investigación; El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables; Método, Técnica e Instrumentos; Presentación y Análisis de los Resultados; finalmente Conclusiones y Recomendaciones, acompañada de una amplia Bibliografía, la misma que sustenta el desarrollo de esta investigación; así como los Anexos respectivos.

**Capítulo I: Fundamentos Teóricos de la Investigación**, abarcó el marco histórico, teórico con sus respectivas conceptualizaciones sobre: *auditoría administrativa y gestión*; donde cada una de las variables se desarrollaron con el apoyo de material procedente de especialistas en cuanto al tema, quienes con sus aportes enriquecieron la investigación; también dichas variables son de gran



interés y han permitido clarificar desde el punto de vista teórico conceptual a cada una de ellas, terminando con las investigaciones y la parte conceptual.

**Capítulo II: El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables**, se puede observar que en este punto destaca la metodología empleada para el desarrollo de la tesis; destacando la descripción de la realidad problemática, finalidad y objetivos, delimitaciones, justificación e importancia del estudio; terminando con las hipótesis y variables.

**Capítulo III: Método, Técnica e Instrumentos**, estuvo compuesto por la población y muestra; diseño, técnicas e instrumentos de recolección de datos; terminando con el procesamiento de datos.

**Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados**, se trabajó con la técnica del cuestionario, el mismo que estuvo compuesto por preguntas en su modalidad cerradas, con las mismas se realizaron la parte estadística y luego la parte gráfica, posteriormente se interpretó pregunta por pregunta, facilitando una mayor comprensión y luego se llevó a cabo la contrastación de cada una de las hipótesis, terminando con la discusión.

**Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones**, las mismas se formularon en relación a las hipótesis y a los objetivos de la investigación y las recomendaciones, consideradas como viables.

## CAPÍTULO I

### FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1 MARCO TEÓRICO

##### 1.1.1 Auditoría administrativa

Respecto a esta variable, **TAIPE LLACCHUARIMAY Marlene**, define a **la auditoría administrativa** como: *“El examen metódico y sistemático que permite evaluar en forma integral o parcial a una organización con el propósito de evaluar el nivel de rendimiento o desempeño de las diferentes áreas o niveles funcionales de ésta. Así como su interrelación con el medio ambiente”.*

La auditoría de gestión nos permitirá obtener una valiosa información respecto a los sistemas de control y procesos en las diferentes áreas o niveles funcionales de la empresa permitiéndonos medir el nivel de desempeño de éstas, constituyendo una valiosa herramienta en la gestión empresarial.

Al efectuar la Auditoría de Gestión es importante tener un enfoque sistémico de la organización el cual nos permitirá determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa, así como determinar otros indicadores valiosos de gestión.

La auditoría administrativa involucra una revisión de los objetivos, planes y programas de la empresa, su estructura orgánica y funciones, sus sistemas, procedimientos y controles, el personal y las instalaciones de la empresa y el medio en que se desarrolla, en función de la eficiencia de operación y el ahorro en los costos.

La auditoría administrativa puede ser llevada a cabo por el profesional en administración de empresas y otros profesionales capacitados, incluyendo al contador auditor preparado en disciplinas administrativas o, respaldado por otros especialistas.

El resultado de la auditoría administrativa es un informe sobre la eficiencia administrativa de toda la empresa o parte de ella.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> TAIPE LLACHUARIMAY Marlene. **AUDITORIA ADMINISTRATIVA: NORMAS INTERNACIONALES PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORIA INTERNA**, p. 2

**Asimismo, THIERAUF, Robert,** lo define de la siguiente manera: "***La auditoría administrativa se ocupa de la calidad de la administración, está diseñada para evaluar la efectividad de la administración en el cumplimiento de sus tareas asignadas, el 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 acciones de la gerencia en su avance hacia los objetivos establecidos***".

También refiere que la razón principal para llevar a cabo una auditoría administrativa es la necesidad de detectar y superar las deficiencias administrativas existentes en las operaciones en la etapa de realización. A pesar de la revisión anual por parte de los contadores externos, la cual se concentra en los resultados financieros del año anterior por tanto es una mirada hacia atrás, la auditoría administrativa representa un enfoque más positivo, con la mirada hacia delante, que evalúa la forma en que la gerencia cumple los objetivos trazados por la organización, su efectividad en la planeación, organización, dirección y control de las actividades de la organización y lo apropiado de las necesidades de la gerencia respecto a los objetivos a largo plazo de la organización.<sup>2</sup>

Según el autor **DÍAZ MOSTO, Jorge,** la auditoría administrativa es: "***El examen constructivo de las operaciones de una entidad o empresa, efectuada con posterioridad a su ejecución para establecer el grado de eficiencia de la implementación de las normas empleadas para la***

---

<sup>2</sup> THIERAUF, Robert. **AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**, p. 90

***planificación, coordinación, dirección y control de los recursos disponibles utilizados para lograr las metas programadas y establecer las responsabilidades en cuanto a las participaciones de los integrantes en todos los niveles de la entidad auditada, basándose en sus recomendaciones las futuras acciones***".

También refiere que es un análisis y una evaluación informativa y constructiva; que se traduce en una serie de recomendaciones con respecto a la imagen, los planes, los procesos, el personal y los problemas de una entidad. <sup>3</sup>

De igual manera, **ÁLVAREZ AGUILAR, José** manifiesta que se puede definir la auditoría administrativa como: "***El examen y evaluación de la efectividad de los procedimientos seguidos por una unidad económica, poniendo de relieve el resultado de la gestión llevada a cabo por cada una de las áreas de responsabilidad y el grado de cumplimiento de las metas y objetivos que en su momento estableció la Dirección***".

Además agrega que es el examen y valuación realizada en una entidad para establecer el grado de eficacia y eficiencia de la implementación de las normas que dictan los sistemas administrativos de apoyo, así como su planificación, organización, dirección y control administrativo interno. <sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> DÍAZ MOSTO, Jorge. **DICCIONARIO Y MANUAL DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**, p. 11

<sup>4</sup> ÁLVAREZ AGUILAR, José. **DICCIONARIO DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL**, p. 72

De igual manera, **PARDO VEGA, Julio**, manifiesta que: "*La auditoría administrativa es básicamente constructiva en su concepción general y, objetiva en su enfoque metodológico*".

Es así que la auditoría administrativa es el examen y evaluación integral, objeto, sistemático, analítico, constructivo e independiente de la performance de una empresa, de sus procesos operativos y sus resultados, de la adecuación y funcionalidad de sus recursos y su administración; efectuado por un experto en evaluaciones, con el fin de emitir recomendaciones que contribuyan a la optimización de la economía, eficiencia, efectividad y cumplimiento de la gestión de la gestión empresarial.

El mismo concepto puede sintetizarse como sigue: **La auditoría administrativa, "es el examen y evaluación del proceso administrativo de una empresa, con el objetivo de emitir recomendaciones constructivas que, optimicen la obtención de la información financiero-administrativa, promuevan economía, eficiencia y efectividad en las operaciones y contribuyan al cumplimiento de sus metas y objetivos"**.

Estos conceptos aparentemente son muy amplios y difíciles de llevarlos a efecto, debido principalmente a su gran alcance y a los recursos que deben disponerse para examinar y evaluar la performance o gestión empresarial; por eso se dice que, el auditor pretende o intenta examinar y evaluar a una organización empresarial, debido a que todavía no se han uniformizado los criterios y/o parámetros para enfocar su alcance y contenido. Esta

situación constituye un reto para los profesionales vinculados con la evaluación de empresas, porque exige que éstos, logren una profunda preparación en todos los campos del saber humano, lo cual es imposible, porque es demasiado amplio el universo que tendría que dominar para efectuar la auditoria administrativa. Por cierto que la situación no presenta caracteres profundos en organismos pequeños en los cuales mayormente no se tienen problemas de la misma dimensión en comparación a las grandes empresas, a los complejos industriales, hoteleros, hospitalarios a, los centros comerciales y otros. Para superar esta situación y lograr su objetivo, el auditor solicita la colaboración de otros profesionales idóneos, especialistas en otras materias concurrentes al proceso administrativo empresarial, con el fin de lograr su asesoramiento, justamente en las áreas que requieren especialización, como por ejemplo, evaluación de la eficiencia del personal, estudios de mercado, factibilidad de proyectos y otros. En lo referente al primer ejemplo, es bueno hacer el hincapié que, la auditoria administrativa no evalúa la capacidad técnica de los profesionales, pues ésta ha sido adquirida en centros de estudios universitarios y técnicos; en consecuencia no cabe discutirlo, sino que, se encarga de examinar las acciones que han efectuado sobre la administración de las actividades de la empresa, es decir, respecto a las decisiones tomadas, a los controles internos establecidos, a la ejecución de operaciones con la calidad deseada y al menor costo; en general, al cumplimiento de sus responsabilidades.

La sumatoria de las opiniones o dictámenes emitidos por el personal técnico asesor, servirá de base para que el auditor emita su opinión final. Con ese personal comandado por el auditor, más

su propia capacidad productiva, se puede auditar a cualquier organización empresarial.

En cuanto a la efectividad, productividad, eficiencia y economía, el autor agrega lo siguiente:

**Efectividad.** La efectividad puede conceptuarse como el cumplimiento o logro de los resultados propuestos a nivel de empresa, incluyendo los costos imputados y/o devengados, en comparación con las metas y objetivos establecidos; de acuerdo a este concepto, la efectividad es difícil lograrla, porque tiene que culminarse el proceso de la gestión empresarial para poderla apreciar, por lo que muy pocas empresas son efectivas en la medida en que originalmente se estimó que fueran, a pesar de que accionan todos sus recursos productivos en el cumplimiento de su performance; por consiguiente viene la pregunta, ¿cómo se mide la efectividad?. La respuesta puede obtenerse a través del siguiente cociente:

$$\frac{\text{Resultados alcanzados incluyendo costos imputados y/o devengados}}{\text{Metas y objetivos establecidos}} = \text{Efectividad}$$

**Productividad.** Es el logro de una determinada cantidad de productos o servicios tanto en unidades como en valores, en relación a la cantidad y monto de los recursos de la producción utilizados; incluye en consecuencia el costo de la producción. Este concepto puede iniciarse como siguen: <sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> PARDO VEGA, Julio. **FUNDAMENTOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**, pp. 9-11



$$\frac{\text{Cantidad de productos o servicios producidos}}{\text{Cantidad de recursos de la producción utilizados}} = \text{Productividad en unidades}$$

$$\frac{\text{Monto total de los productos o servicios producidos}}{\text{Monto de los recursos de la producción utilizados}} = \text{Productividad en valores}$$

Por tanto la interpretación de los cocientes de la productividad servirá de base para que el auditor profundice sus investigaciones; al efecto debe entenderse que, la productividad en general, mide la relación entre el producto final y los insumos; esto es, si hay por ejemplo, un aumento en la jornal de los obreros, debería haber un aumento en la productividad, sin embargo puede ocurrir lo contrario, entonces habrá un factor negativo en algún sector de la empresa; por otro lado, hay aumento o mejora en la productividad cuando se han racionalizado los métodos de trabajo, obteniéndose más cantidad y mejor calidad en la producción, muchas veces utilizando los mismos recursos, en comparación con otras oportunidades en que se utilizaban más recursos; en fin hay una serie de aspectos por contemplar, de acuerdo a la naturaleza de cada una de las empresas.

**Eficiencia.** La eficiencia es la obtención de resultados en unidades y/o valores a nivel de área, actividad u operación en comparación con ciertos patrones de medición, y recursos utilizados. La eficiencia en otros términos mide el rendimiento de una operación, de un trabajo ó, de una persona, buscando la relación de causa y efecto.

Asimismo manifiesta que habrá eficiencia cuando se cumpla los siguientes puntos:

- El empleado rinde el máximo de trabajo con un mínimo de esfuerzo y tiempo.
- El empleado logra máxima precisión y seguridad en su trabajo, con el mínimo costo,
- Un empleado produce más y en un menor tiempo, en comparación con el trabajo efectuado por un compañero, debido a que utilizó un mejor método de trabajo.
- Las instalaciones de la empresa son funcionales, de tal manera que permiten una fluidez óptima en las operaciones.

Es por eso que la eficiencia es fundamental para lograr efectividad y productividad, óptimas, en las organizaciones y, justamente es un paso previo para la consecución de esos objetivos. El auditor debe estar alerta para detectar áreas ineficientes, por ejemplo, cuando las horas/hombre estimadas, son mayores que los beneficios reportados.

**Economía.** Se dice que la economía es la base de la riqueza y que un centavo más otro centavo, forman los "soles" que servirán para construir las empresas; del mismo modo el ahorro y el uso racionalizado que se haga de los recursos de la producción, serán beneficiosos porque evitarán en última instancia, el despilfarro del capital invertido, es decir, solo debe gastarse todo aquello que sea necesario para lograr el objetivo propuesto; en consecuencia es recomendable fijar criterios de costos mínimos. <sup>6</sup>

Por otro lado, **VALERIANO ORTIZ, Luis Fernando**, hace referencia que la evolución de la Auditoria Administrativa está

---

<sup>6</sup> **Ibíd.**, pp. 10-14

íntimamente ligada con el desarrollo del pensamiento administrativo, que se desdobra en dos etapas muy marcadas: las eras precientíficas y científicas, esta última con el surgimiento de Frederick W. Taylor con su obra *Principios de la administración científica* y Henry Fayol, con su obra *Administración industrial y general*, quienes son los pioneros de la administración científica propiciando el surgimiento de escuelas y enfoques que enriquecen el pensamiento administrativo con el correr del tiempo. Henry Fayol considera el control como el último elemento del proceso administrativo.

Sucede que a partir del siglo XII de la presente era, se inicia la conversión de los comerciantes individuales en organizaciones sociales, debido al incremento de sus operaciones, las que posteriormente se extendieron al comercio exterior, esta situación creó la necesidad de efectuar un control a los registros contables para consistenciar la información financiera. Pues durante la Primera Guerra Mundial, comienza la expansión de las empresas cuya producción se orientaba a la fabricación de material bélico, con lo cual crecían las transacciones comerciales, creándose la necesidades de supervisar los contratos y el movimiento contable-financiero que era muy significativo.

En consecuencia, no es posible manejar la tasa de cambio de la economía de un país a través de leyes gubernamentales, porque las divisas se ajustan al comportamiento del mercado internacional; de igual forma las auditorías no se aplican en función a leyes específicas del ente fiscalizador de cada país, sino a la realidad empresarial que lo solicite y que obviamente esté en razón al avance de la ciencia y la tecnología.

Como informa este autor también existen diversas terminologías aplicada a este tipo de auditoria ya que es muy variada, así se le denomina, Auditoria Administrativa, Auditoria Operativa, Auditoria Gerencial, Auditoria de Rendimiento, Auditoria de Cumplimiento, Auditoria de Sistemas, Auditoria de la Performance, Auditoria de Programas, Auditoria de la Efectividad, Auditoria de la Eficiencia, Auditoria de Funciones y otras. De esta manera este autor refiere que esta dispersión en la terminología se debe en gran parte a que esta técnica de evaluación todavía está en un proceso evolutivo, es por esta razón que, cada una de las denominaciones indicadas se basa en el *objetivo* que persigue, como puede apreciarse enseguida en lo referente a:

- a) La Auditoria Operativa se encarga de examinar y evaluar las diversas *operaciones* que se acontecen en una organización (su objetivo lo constituyen las operaciones que en general, se ejecutan en la empresa).
- b) La Auditoria Gerencial se encarga de examinar y evaluar la *gestión efectuada* por los niveles gerenciales (su objetivo es la gestión gerencial).
- c) La Auditoria de la Efectividad se encarga, de examinar y evaluar los *resultados* de la gestión administrativa a nivel del área o de empresa (su objetivo son los resultados de la actuación empresarial).

En general, los objetivos de estas técnicas o métodos de evaluación, están relacionados o vinculados directamente con el proceso administrativo empresarial; en consecuencia la suma de todos esos objetivos parciales, conforman el citado proceso administrativo, el mismo que es examinado y/o evaluado por la

Auditoria Administrativa como un conjunto o una unidad; de lo que se desprende que, éste es la denominación más adecuada respecto a la evaluación de la gestión empresarial.<sup>9</sup>

Paralelamente a este tema también hace un alcance sobre los Objetivos Específicos que tiene la Auditoria Administrativa, ya que inciden en la optimización de: a) los resultados empresariales, b) la relación existente entre la producción de bienes y servicios y, los factores o recursos de esa producción (Productividad), y c) la identificación de áreas donde pueden hacerse mejoras sustanciales. Así tenemos los siguientes:

1. Revelar las desviaciones de la administración de la empresa, determinando las causas y efectos que inciden en la toma de decisiones.
2. Conocer la performance de la dirección o administración de la empresa con el fin de:
  - Proyectar la apertura de nuevas líneas de actividad.
  - Ampliar los mercados, estableciendo la posibilidad de aperturar sucursales.
  - Apreciar el grado de cumplimiento de las políticas y procedimientos administrativos.
  - Apreciar el logro de los objetivos.
3. Examinar la confiabilidad de la información financiera proporcionada a la gerencia general y al directorio.
4. Asistir a la administración en la dirección efectiva de sus actividades.

---

<sup>9</sup> VALERIANO ORTIZ, Luis Fernando. **AUDITORIA ADMINISTRATIVA**. pp. 41-43

5. Hacer recomendaciones constructivas con el fin de:
  - Tomar acción contra posibles pérdidas, errores, irregularidades o deficiencias en general.
  - Mejorar el rendimiento de los funcionarios y personal en general estableciendo patrones de producción y, motivarlos para el cumplimiento de asignaciones de mayor responsabilidad en el futuro.
  - Determinar mejores métodos operacionales y mantenerlos en un alto nivel de rendimiento.
6. Determinar el grado de utilidad de la información proporcionada por las gerencias de línea a la Alta Dirección.
7. Evaluar la adecuación y efectividad de los controles internos.
8. Determinar áreas críticas o lugares donde hayan pérdidas potenciales, y las medidas para superarlas.
9. Detectar debilidades en los métodos o procedimientos administrativos.
10. Detectar inversiones de fondos, no rentables.
11. Estudiar la organización de la empresa y, visualizar los cambios fundamentales que deberían hacerse.
12. Evaluar el área de mantenimiento correspondiente a maquinarias y equipos de la planta, con el fin de que la empresa tome acción respecto a:

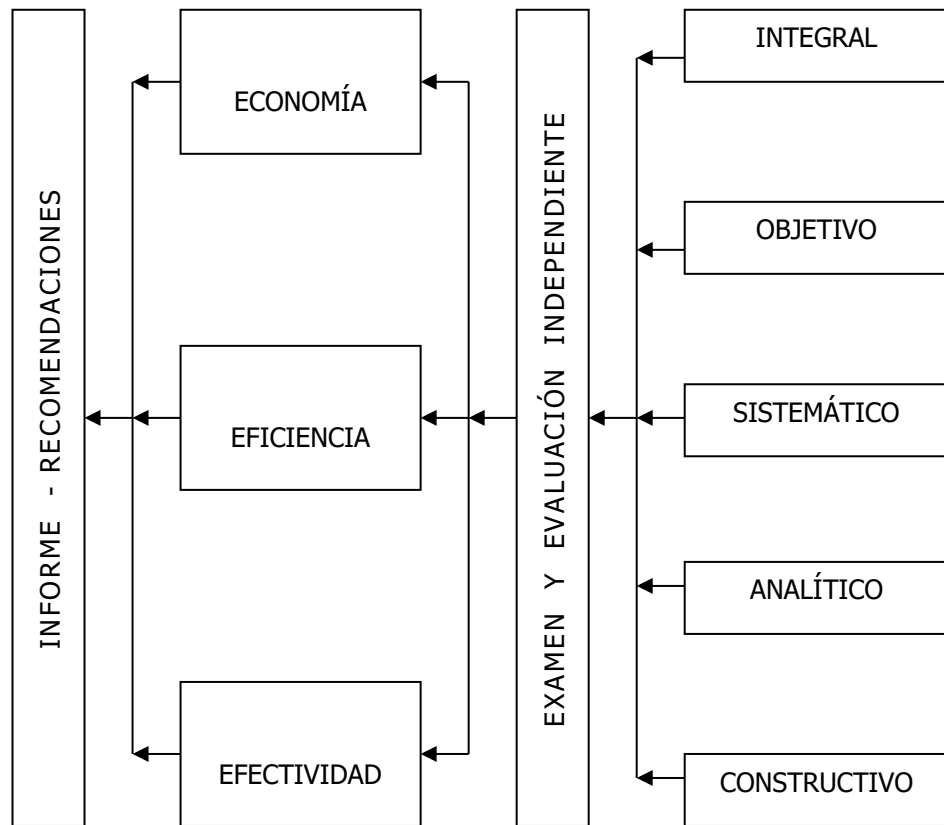
- Pérdidas, roturas, desperdicios y otros.
- Paralizaciones o lucro cesante (pérdidas que ocasionan las máquinas que no se utilizan).
- Conveniencia de hacer estudios técnicos para adquirir máquinas nuevas o, someter a reparación las que están en actividades.
- Prolongación de la vida útil de los activos fijos.
- Reducción de los tiempos muertos o improductivos.

Dentro de este panorama en el cual se viene desarrollando la Auditoria Administrativa el autor menciona que se presenta un esquema el cual se manifiesta en la siguiente forma:

- a) La Auditoria Administrativa es el examen y evaluación objetivo sistemático, analítico y constructivo de la empresa; en consecuencia en el esquema de la empresa, se ha podido trazar adicionalmente otra circunferencia denominada Auditoria Administrativa, ya que esto no es muy común en la práctica.
- b) Como ésta empresa está integrada por dieciséis (16) áreas y/o sub-áreas, a cada una de ellas se les puede auditar administrativamente por separado o también en su conjunto si las circunferencias lo requieren.
- c) Las características de la Auditoria Administrativa (examen y evaluación integral, objetivo sistemático, analítico y constructivo) se aplican, tanto para la auditoria a una organización integral, como para cada una de sus áreas.

### **ESQUEMA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

*La Auditoría Administrativa es el medio para, controlar la Administración*



Fuente: VALERIANO ORTIZ, Luis Fernando. **AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**, p. 45

Con relación a los Objetivos de la Auditoría Administrativa, **TAIPE LLACCHUARIMAY, Marlene** señala lo siguiente:

- Evaluar el nivel de desempeño de los recursos de la empresa y los niveles de gestión funcional en la organización.
- Examinar los métodos y procedimientos utilizados en el control y operaciones de la empresa en las diversas áreas, observando el grado de confiabilidad y eficacia.
- Conocer el entorno o medio ambiente de la empresa, su interrelación e interacción con ésta.



- Servir de base o plataforma para elaborar los planes empresariales (tácticos y estratégicos) que pueden ser operativos y corporativos.
- Base para buscar un mayor desarrollo organizacional a fin de elevar la cultura organizacional.
- Determinar los problemas y las potencialidades de la empresa a fin de tomar medidas correctivas o tomar acciones que permitan elevar el nivel de desempeño alcanzado.
- Establecer planes empresariales adecuados.
- Base fundamental para la toma de decisiones en la organización.

Además, las ventajas de la auditoria de la organización son los siguientes:

- Facilita una ayuda primordial a la dirección al evaluar de forma independiente los sistemas de organización y de administración.
- Facilita una evaluación global y objetiva de los problemas de la empresa, que generalmente suelen ser interpretados de una manera parcial por los departamentos afectados.
- Pone a disposición de la dirección un profundo conocimiento de las operaciones de la empresa.
- Contribuye eficazmente a verificación de los datos contables y financieros.
- Evitar las actividades rutinarias y la inercia burocrática que generalmente se desarrollan en las grandes empresas.
- Favorece la protección de los intereses y bienes de la empresa frente a terceros.

Respecto a la clasificación de la auditoría, se divide en dos partes, Auditoría Externa e Interna:

**1. *La Auditoría Externa:*** Es el examen crítico, sistemático y detallado hecho por una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocidas, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento.

El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información a tener plena credibilidad en la información examinada.

El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.

Además, la Auditoría Externa examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos, pero las empresas generalmente requieren de la evaluación de su sistema de información financiero en forma independiente para otorgarle validez ante los usuarios del producto de este, por lo cual tradicionalmente se ha asociado el término Auditoría Externa a Auditoría de Estados Financieros, lo cual como se observa no es totalmente equivalente, pues puede existir Auditoría Externa del Sistema de Información Tributario, Auditoría Externa del Sistema de Información Administrativo, Auditoría Externa del Sistema de Información Automático etc.

La Auditoría Externa o Independiente tiene por objeto averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización.

Es así que una Auditoría Externa se lleva a cabo cuando se tiene la intención de publicar el producto del sistema de información examinado con el fin de acompañar al mismo una opinión independiente que le dé autenticidad y permita a los usuarios de dicha información tomar decisiones confiando en las declaraciones del Auditor.

Una auditoría debe hacerla una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocidas. Esta persona o firma debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente experta a cerca de los resultados de auditoría, basándose en el hecho de que su opinión ha de acompañar el informe presentado al término del examen y concediendo que pueda expresarse una opinión basada en la veracidad de los documentos y de los estados financieros y en que no se imponga restricciones al auditor en su trabajo de investigación.<sup>7</sup>

Bajo cualquier circunstancia, un Contador profesional acertado se distingue por una combinación de un conocimiento completo de los principios y procedimientos contables, juicio certero, estudios profesionales adecuados y una receptividad mental imparcial y razonable.

---

<sup>7</sup> TAIPE LLACCHUARIMAY, Marlene. **Ob.Cit.**, p. 8

**2. Auditoría Interna:** Es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilización técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen transcendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Pública.

Las auditorías internas son hechas por personal de la empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz. Cuando la auditoría está dirigida por Contadores Públicos profesionales independientes, la opinión de un experto desinteresado e imparcial constituye una ventaja definida para la empresa y una garantía de protección para los intereses de los accionistas, los acreedores y el Público.

La imparcialidad e independencia absolutas no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse completamente de la influencia de la alta administración, y aunque mantenga una actitud independiente como debe ser, esta puede ser cuestionada ante los ojos de los terceros. Por esto se puede afirmar que el Auditor no solamente debe ser independiente, sino parecerlo para así obtener la confianza del Público.

Asimismo, la auditoría interna es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección de la organización y tiene características de función asesora de control, por tanto no puede ni debe tener autoridad de línea sobre ningún funcionario de la empresa, a excepción de los que forman parte de la planta de la oficina de auditoría interna, ni debe en modo alguno involucrarse o comprometerse con las operaciones de los sistemas de la empresa, pues su función es evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección toma las medidas necesarias para su mejor funcionamiento.

Por tanto, la auditoría interna solo interviene en las operaciones y decisiones propias de su oficina, pero nunca en las operaciones y decisiones de la organización a la cual presta sus servicios, pues como se dijo es una función asesora.

Es importante mencionar que la auditoría interna abarca los tipos de: Auditoría administrativa, auditoría operacional y auditoría financiera.

- a. *Auditoría administrativa.*- Es la que se encarga de verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego al correcto funcionamiento de las fases o elementos del proceso administrativo y lo que incide en ellos es su objetivo también el evaluar la calidad de la administración en su conjunto.<sup>8</sup>
- b. *Auditoría operacional.*- Es la que se encarga de promover la eficiencia en las operaciones, además de evaluar la calidad de las operaciones.

---

<sup>8</sup> **Ibíd.**, p. 10

- c. *Auditoría financiera.*- Es el examen total o parcial de la información financiera y la correspondiente operacional y administrativa, así como los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y reportar esa información.

Además, existen diferencias substanciales entre la auditoría interna y la auditoría externa, algunas de las cuales se pueden detallar así:

- En la Auditoría Interna existe un vínculo laboral entre el auditor y la empresa, mientras que en la Auditoría Externa la relación es de tipo civil.
- En la Auditoría Interna el diagnóstico del auditor, está destinado para la empresa; en el caso de la Auditoría Externa este dictamen se destina generalmente para terceras personas o sea ajena a la empresa.
- La Auditoría Interna está inhabilitada para dar Fe Pública, debido a su vinculación contractual laboral, mientras la Auditoría Externa tiene la facultad legal de dar Fe Pública.

En cuanto a las normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

Las NAGAS tienen su origen en los boletines (Statement on Auditing Estándar-SAS) emitidos por el comité de Auditoría de Instituto Americano de Contadores públicos de los estados Unidos de Norteamérica en el año 1948.

Estas normas por su carácter general se aplican a todo el proceso del examen y se relacionan básicamente con la conducta funcional del auditor como persona humana y regula los requisitos y aptitudes que debe reunir para actuar como Auditor.

Asimismo, la auditoria debe ser efectuada por personal que tiene el entrenamiento técnico y pericia como auditor como se aprecia de esta norma, no solo basta ser contador Público para ejercer la función de auditor, sino que además se requiere tener entrenamiento técnico adecuado y pericia como auditor. Es decir además de los conocimientos técnicos obtenidos en la universidad, se requiere de la aplicación práctica en el campo de una buena dirección y supervisión.<sup>9</sup>

Este adiestramiento, capacitación y práctica constante forma la madurez del juicio del auditor, a base de la experiencia acumulada en sus diferentes intervenciones, encontrándose recién en condiciones de ejercer la auditoria como especialidad. Lo contrario sería negar su propia existencia por cuanto no garantizará calidad profesional a los usuarios, esto a pesar de que se multiplique las normas para regular su actuación.

En todos los asuntos relacionados con la Auditoria, el auditor debe mantener independencia de criterio. La independencia puede concebirse como la libertad profesional que le asiste al auditor para expresar su opinión libre de presiones (políticas, religiosas, familiares, etc.) y subjetividades (sentimientos personales e intereses de grupo).

---

<sup>9</sup> **Ídem.** p. 11

Se requiere entonces objetividad imparcial en su actuación profesional. Si bien es cierto, la independencia de criterio es una actitud mental, el auditor no solamente debe "serlo", sino también "parecerlo", es decir. Cuidar su imagen ante los usuarios de su informe, que no sólo es el cliente que lo contrató sino también los demás interesados (bancos, trabajadores, estados, pueblo, etc.)

### **1.1.2 Gestión de empresas**

La gestión empresarial base de toda empresa, si se realiza una buena gestión la empresa crece, por el contrario si se realiza una mala gestión la empresa decaerá.

De este modo, la gestión implica un sinnúmero de requerimientos que necesita cumplir la empresa, para lograr sus objetivos organizacionales. Aunque la gestión a simple vista parece sencilla y que cualquier persona puede hacer una correcta gestión, en el mundo real de la empresa sucede todo lo contrario, se necesita una persona (gestor) que esté completamente capacitado y sepa hacer correctamente su trabajo.

Una correcta y buena gestión no solo se enfoca a la empresa y a lo que sucede dentro de esta, si no por el contrario, trata de encontrar problemas organizacionales que estén afectando su desempeño, trata de mantener a un cliente satisfecho, pero sobretodo, se encarga de aprovechar al máximo todos los recursos con los que cuenta la empresa, para maximizar sus ganancias y reducir costos, sin dejar de lado la calidad y el cliente.



La comunicación es la base de las relaciones humanas, al igual que en la sociedad una buena, correcta y clara comunicación nos puede ahorrar muchos malentendidos, en una empresa sucede lo mismo, un clima de cordialidad y de buena comunicación, nos permitirá desarrollarnos más y mejor en nuestro ambiente de trabajo, haciendo más y mejores cosas, pero si en lugar de llevar una cordial y buena comunicación, el trabajo se verá mermado por los problemas más comunes y más importantes dentro de cualquier organización, la incorrecta comunicación.

Aunque existan diferentes tipos de empresas y cada una tenga una manera de administrar sus recursos de manera diferente, todos a final de cuentas buscan una sola cosa, vender más y mejor y en consecuencia obtener más ganancias, y solo hay una manera de hacerlo, a través de la gestión, que nos ayudará y nos impulsara a poder realizar nuestros sueños realidad. Hay que recordar que nunca es demasiado tarde para llevar a la práctica la gestión empresarial, que siempre va haber algo que podamos mejorar, pero sobretodo, que debemos buscar a las personas adecuadas para que realicen este delicado estudio. <sup>10</sup>

Al respecto, **NÚÑEZ, Paula y Adrián, ISRAEL** señalan que la gestión empresarial es: "***El proceso que desarrolla actividades productivas con el fin de generar rendimientos de los factores que en él intervienen. Diligencia que conduce al logro de un negocio o satisfacción de un deseo. Gestionar es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes***

---

<sup>10</sup> OLIVETTO OCAMPO, Alberto. **GESTIÓN EMPRESARIAL**, p. 2

***interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener”.***

Además agrega que gestión es gestionar, decidir y, por tanto, arriesgar, cuyo riesgo prácticamente desaparece si se ha planificado las necesidades de la empresa; la eficacia, o sea qué actividad podemos obtener con los recursos que disponemos; la eficiencia, que señala el gasto que hay que realizar para obtener dicha actividad; la equidad, que exige dar respuesta a la accesibilidad, y la calidad.

Por tanto, gestionar es conseguir objetivos y más concretamente conseguir metas que son objetivos que se han concretado en número, fecha y responsable de conseguirlos. Dichas metas, generalmente, se obtienen a través de otros y hay que responsabilizarse de lo que esos otros han hecho, y aquí conviene recordar los condicionantes y determinantes, así como la personalidad de los individuos y los diferentes intereses de los cuatro grupos que modelan.<sup>11</sup>

Además, **ÁLVAREZ, M. y SANTO, M.** expresa lo siguiente: ***“La gestión empresarial es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios***

---

<sup>11</sup> NÚÑEZ, Paula y Adrián, ISRAEL. **GUÍA METODOLÓGICA PARA EL ESTUDIO DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN Y INFORMACIÓN DE LOS USUARIOS O LECTORES**, p. 23

***demandados o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán***".<sup>12</sup>

Para los especialistas **JOHNSON Ross y William O. WINCHELL** manifiestan que: ***"El concepto de gestión posee preliminares básicos correspondientes a la organización, lo que implica que éste aplicado en una empresa o en un negocio examina algunos de los objetivos principales correspondientes a la misma"***.

También agregan que si nos enfocamos en la aplicación del concepto de gestión para llevar a cabo las actividades de una empresa, es importante destacar que por lo general, el mismo suele tener mucha más aplicación en las empresas de propiedad privada, que son más conocidas como el sector privado empresarial. De todas formas debemos decir que las empresas que le pertenecen al sector público, es decir, **aquellas que son propiedad del estado, también suelen tener buenos modelos de gestión,** pero los mismos suelen independizarse bastante de lo que es el concepto de gestión más técnico.<sup>13</sup>

De igual modo, **VAN HORNE, James** refiere que se puede decir que ***el principal objetivo de la gestión empresarial es la maximización del valor de la compañía para sus propietarios.***

---

<sup>12</sup> ÁLVAREZ, M. y SANTO, M. **DIRECCIÓN DE CENTROS DOCENTES, GESTIÓN POR PROYECTOS**, p. 46

<sup>13</sup> JOHNSON Ross y William O. WINCHELL. **MANAGEMENT AND QUALITY**, p. 29

Además, desde el punto de vista se puede ver que el contexto internacional actual en el que se desarrollan y surgen diferentes conceptos, enfoques, modas y teorías sobre la gestión empresarial, surgen principalmente en los países capitalistas desarrollados.<sup>14</sup>

Es por ello, que **MÉNDEZ, C. E.** observa que en el contexto latinoamericano es donde toma auge el proceso de estudio, desarrollo y perfeccionamiento de las teorías, métodos, enfoques y estrategias explicativas y transformadoras de la realidad en la gestión empresarial.

Además, el análisis del desarrollo histórico de la gestión empresarial latinoamericana para diferenciar su estado actual con relación a los países desarrollados y subdesarrollados, y encontrar así las perspectivas de desarrollo gerencial propias de nuestra cultura y nuestros valores político – sociales en un mundo globalizado.

También, el análisis de la realidad actual en la gestión empresarial de nuestro país y la valoración de la especificidad nacional, sectorial y territorial atendiendo al principio de la unidad y la diversidad.

En tal sentido, el proceso de investigación en la gestión empresarial no se da en un vacío social, en primer lugar por el papel del talento humano, sino en un contexto donde existen múltiples influencias que es necesario desentrañar en el camino de obtención de la verdad, del surgimiento de nuevos conocimientos y

---

<sup>14</sup> VAN HORNE, James. **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y POLÍTICA**, p. 2

procedimientos para lograr la gestión eficaz y eficiente de las empresas en correspondencia con lo planteado.

Es así que es necesario considerar que el investigador se adelanta en este proceso de investigación gerencial teniendo muy en cuenta los conocimientos, la cultura y los valores que guían y dan sentido a su actuación profesional.

Ya que inevitablemente en la selección de los problemas gerenciales de las empresas, en la determinación de los métodos, las técnicas y en los recursos que se emplean está presente la personalidad del investigador, por lo que ningún paradigma ni procedimiento metodológico investigativo en el campo de la gestión de empresas podrá en el análisis de los factores, descontextualizar los hechos de la estructura personal del investigador, pues de lo contrario serán nulos y no se podrán interpretar correctamente.<sup>15</sup>

De esta manera, al realizar un análisis del conjunto de investigaciones existentes podemos decir que estas pueden presentar diferentes nomenclaturas en cuanto varíe el criterio de clasificación. **HERNÁNDEZ, R; C., FERNÁNDEZ y P., BAPTISTA** presenta las siguientes:

- Clasificación de las investigaciones en gestión empresarial de acuerdo a la finalidad de la investigación, es uno de los criterios más utilizados y clasifica las investigaciones gerenciales en: teóricas y aplicadas. La investigación gerencial teórica ( puede ser teórica fundamental o teórica fundamental aplicada,

---

<sup>15</sup> MENDEZ, C. E. **METODOLOGÍA, GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**, p.101

llamada también básica, pura), está muy determinada por la lógica del desarrollo de la propia ciencia de la Dirección y persigue contribuir a su desarrollo teórico y metodológico. Se plantea como objetivo la búsqueda de nuevas teorías, principios y métodos de dirección empresarial está íntimamente vinculada a la formulación de nuevos problemas científico gerenciales y persigue encontrarles soluciones novedosas. La investigación gerencial aplicada, por el contrario, persigue dar solución a problemas prácticos en el ámbito de la gestión de empresas, en correspondencia con los objetivos y principios del perfeccionamiento empresarial. Entre ambos tipos de investigación se establecen relaciones muy estrechas.

- Clasificación de las investigaciones gerenciales empresariales en correspondencia con el objetivo de conocimiento de la investigación: Este criterio clasifica las investigaciones gerenciales en: exploratorias, descriptivas y explicativas de acuerdo con la etapa que ocupa cada una en un plan general de investigaciones y los propósitos que se plantee. La investigación gerencial exploratoria constituye una primera aproximación científica al estudio de un fenómeno de la gestión empresarial, del cual se posee un bajo nivel de conocimiento. Persigue, fundamentalmente la búsqueda de variables relevantes, de relaciones entre ellas y la formulación de hipótesis interesantes, así como acopiar datos empíricos que apoyen esa búsqueda. Los métodos cualitativos, los estudios de casos, la observación y los métodos propios de los estudios empírico - analítico son muy utilizados en la investigación administrativa empresarial exploratoria. De ahí que muchas personas que se inician en la investigación en gestión

empresarial consideran erróneamente que existe una sucesión lineal obligada, o sea que a la investigación exploratoria le sucede, necesariamente, la investigación descriptiva y a ésta la explicativa. Sin embargo, en la práctica investigativa concreta esta sucesión lineal no siempre se produce, ya que, el tipo de estudio por el que comience el investigador depende del nivel de conocimiento que sobre el fenómeno gerencial haya acumulado la ciencia de la dirección, por lo que puede comenzar por cualquiera de estos tres tipos. En segundo lugar, la investigación gerencial exploratoria puede perseguir objetivos más descriptivos o explicativos lo que determina el tipo de estudio que se realiza a continuación. La investigación gerencial descriptiva tiene por objetivo reflejar las características observables y generales con vistas a clasificarlas, establecer relaciones entre variables y para ello se apoya en métodos empíricos que permiten lograr estos fines: la observación, la encuesta, los estudios de correlación, entre otros, son muy utilizados. La investigación gerencial explicativa se propone ir más allá de la descripción y reflejar las regularidades generales, estables, esenciales que rigen la dinámica y desarrollo de los fenómenos de la gestión en las empresas, regularidades y cualidades que no son observables directamente por lo que se requiere de métodos experimentales, cuasi experimentales, comparativos – causales y teóricos (inducción – deducción, análisis – síntesis, modelación, son los más utilizados en la ciencia de la dirección) para lograr conocerlas. La frontera entre la investigación gerencial descriptiva y la explicativa en un estudio específico es difícil de trazar. El grado en que se logra profundizar en las

relaciones esenciales y explicarlas a partir del sistema de conocimiento de la ciencia de la dirección constituye el criterio básico para establecer la distinción.

- Clasificación de las investigaciones en gestión empresarial en correspondencia con el contexto del proceso investigativo: El contexto natural o de laboratorio en que se realice una investigación en gestión empresarial constituye un criterio muy importante para su caracterización. La investigación en gestión empresarial de laboratorio se realiza en un marco seleccionado (empresas laboratorios) que posibilita el control de las variables que inciden sobre el fenómeno de dirección objeto de estudio y un registro más preciso de las relaciones entre ellas, lo que en muchas ocasiones facilita su cuantificación rigurosa. La investigación en gestión empresarial natural se realiza en el contexto en el que habitualmente se produce el fenómeno de gestión empresarial objeto de estudio y aunque el control de las variables es menos riguroso, sus conclusiones tienen una mayor validez externa, y sus resultados son más fáciles de transferir a situaciones de otras empresas. Así en la investigación en gestión empresarial ambos tipos de estudio (de laboratorio y natural) son válidos para el desarrollo del conocimiento científico en gestión de empresas, aunque son más frecuentes en nuestro país las investigaciones en gestión empresarial realizadas en su contexto natural.
- Clasificación de las investigaciones en gestión empresarial según el control de las tres variables que intervienen en un proceso de investigación: En correspondencia con el control que el investigador o equipo de investigadores pueda tener de



las variables independientes, dependientes y ajenas, muchos autores clasifican las investigaciones administrativas en: experimental, preexperimental y no experimentales. La investigación en gestión empresarial experimental es la que mayor control ejerce sobre los tres tipos de variables y aunque se realice en un medio natural o de laboratorio, siempre tiene la posibilidad de manipular la variable (o variables) independiente (factores causales) para estudiar su influencia en la variable dependiente (consecuencias), neutralizando los factores que pueden contaminar los resultados de la investigación (variables ajenas). La investigación en gestión empresarial preexperimentales: controlan la variable o variables independientes y su incidencia causal sobre la variable dependiente; pero no controlan suficientemente las fuentes de invalidación internas al no establecer grupos de control para comparar sus resultados. En ocasiones evalúan la variable dependiente antes y después de la incidencia de la variable independiente para registrar los cambios sufridos; pero en otras oportunidades realizan la medición sólo después, sin conocer cuál era el estado inicial de la variable dependiente, lo que resta potencia demostrativa a sus resultados. En la investigación en gestión empresarial no experimental el control de las variables independientes es aún menor y generalmente se realiza a partir de la selección de sujetos que cumplen determinadas condiciones, o que han estado sometidos a determinadas influencias (laborales, económicas, sociales, técnicas), por lo general aquí se incluyen investigaciones gerenciales descriptivas y las denominadas ex – pos – facto. Los tres tipos de estudio (experimental, preexperimental y no experimental)

tienen espacio en la investigación en gestión empresarial actual y se proyectan hacia el futuro. Generalmente los dos últimos posibilitan el descubrimiento y la descripción, mientras que el experimento con un mayor control de las variables (pocas veces es posible en la gestión empresarial) posibilita una superior confirmación y explicación teórica y causal de los fenómenos gerenciales en las empresas.

- Clasificación de las investigaciones en gestión empresarial según la orientación temporal del proceso investigativo: Atendiendo al tiempo las investigaciones gerenciales empresariales pueden estar dirigidas hacia el estudio del pasado (históricas), el presente (transversales), o el futuro (longitudinales, de pronósticos) esa orientación temporal no sólo da lugar a tipos de estudio específicos, sino que además, en una investigación gerencial muchas veces es recomendable abordar el fenómeno simultáneamente a partir de estas diferentes dimensiones temporales, así un estudio sobre el comportamiento del ausentismo en una empresa en una región específica, debe abordarse no sólo a partir de un diagnóstico de la situación presente, sino también de sus antecedentes históricos y la tendencia del desarrollo que se pronostica para el futuro.
- Clasificación de las investigaciones gerenciales empresariales según el grado de generalidad del proceso investigativo: En la investigación gerencial encontramos muchos estudios que persiguen establecer generalizaciones empíricas y/o teóricas, y para ello se basan por lo regular en el paradigma empírico - analítico y en métodos cuantitativos. A su vez, hay otras investigaciones administrativas que pretenden estudiar

situaciones administrativas específicas, describirlas, analizar los factores que las condicionan e incluso transformarlas. La situación particular estudiada puede ser el sistema administrativo de una empresa, la utilización de los objetivos en la administración de un grupo hoteles, etc. En estos casos es frecuentemente utilizada la investigación evolutiva, participativa, el estudio de caso y los métodos cualitativos. Ambos tipos de investigación son importantes para el desarrollo de la gestión empresarial y tanto en el proceso de estudio, como en sus resultados, se complementan recíprocamente. Entendemos como un error de determinadas concepciones metodológicas establecer una división entre ellos, contraponiendo dogmáticamente lo que han denominado la investigación nomotética y la ideográfica, lo que refleja, en nuestro criterio la no comprensión de la dialéctica de lo general y lo singular, olvidando que las regularidades y características generales de los procesos gerenciales sólo se logran conocer mediante el estudio de los fenómenos individuales y, a su vez, que lo individual sólo es posible comprenderlo y transformarlo a partir de los sistemas de conocimientos científicos generales que poseemos en administración y gestión de empresas. <sup>16</sup>

Por otro lado, los investigadores **HEYEL Carl y Belden MENKUS** señalan que existen diferentes tipos de gestión las cuales mencionan y definen de la siguiente forma:

- *Gestión de marketing.* La gestión de ventas en la pequeña empresa puede seguir los mismos principios básicos aplicables a las grandes empresas, pero existen muchas y notables

---

<sup>16</sup> HERNÁNDEZ, R; C., FERNÁNDEZ y P., BAPTISTA. **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**, pp. 83-85

diferencias. Es en esas diferencias donde radica el éxito, más que el fracaso, del pequeño empresario. Y esto será así, evidentemente, si no pasa por alto los principales generales de una buena gestión empresarial.

La mayoría de las veces, el jefe de ventas de una pequeña empresa es uno de los propietarios, o bien se trata de una persona que no sólo asume toda la responsabilidad de ventas y marketing, sino que él mismo es el departamento de ventas.

- *Gestión de producción.* Un factor obvio para el éxito de una pequeña empresa –o de cualquier tipo de empresa- es poder satisfacer las demandas de los clientes al precio más bajo posible. Por tanto, no hay ninguna fase en el proceso de fabricación que exija más atención que el control de la producción, es decir, la planificación y la programación. La persona responsable de la producción ha de tener un dominio pleno de varios oficios. Para conseguir que se produzca, debe tener un buen know-how técnico apoyado en una experiencia mecánica. Una capaz tiene también la responsabilidad de cooperar con los demás capataces para lograr un funcionamiento efectivo de los sistemas de planificación y control de la producción.
- *Gestión de recursos humanos (GRH).* Comprende las actividades encaminadas a obtener y coordinar los recursos humanos de una organización. Los recursos (RH) de una organización representan una de sus mayores inversiones. El valor de los recursos humanos de una organización queda con frecuencia de manifiesto cuando ésta se vende. La gestión de

recursos humanos es una expresión moderna para designar lo que tradicionalmente se denominada administración o dirección de personal.

Las funciones de la gestión de recursos humanos son aquellas tareas que han de cumplirse, tanto en las organizaciones grandes como en las pequeñas, para obtener y coordinar los recursos humanos.

- *La gestión de riesgos.* Muchos empresarios otorgan el seguro la misma consideración que la Biblia a los lirios del campo. Ni aporta trabajo, ni produce ni vende nada. La mayor parte del tiempo, todo lo que el seguro hace es costar dinero que ha de reponerse con más trabajo, más producción y mayores ventas. El seguro es un antiquísimo instrumento financiero concebido para que los comerciantes compartieran su "riesgo", o potencial de pérdida, con otros comerciantes y así evitar las desastrosas consecuencias que podrían abocarlos al cierre de su negocio.
- *La gestión financiera.* Los propietarios y gerentes de las pequeñas empresas suelen considerar que la implantación de sistemas comprensivos de control interno constituye un gasto poco razonable. En lugar de gastar el dinero en sistemas y procedimientos, los empresarios prefieren invertirlos en el desarrollo de productos, programa de marketing o en ampliación de instalaciones.  
Sin embargo, los métodos empleados en una empresa pequeña difieren significativamente de los aplicados por grandes corporaciones.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> HEYEL Carl y Menkus BELDEN. **LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DEL MANAGEMENT: MANUAL DE GESTIÓN EMPRESARIAL**, pp. 203, 285, 541, 669, 731

El progreso de la empresa, su continuidad y el mantenimiento de una estructura que garanticen su desarrollo y resista la inexorable prueba del tiempo, precisa de un control permanente de todas las coordenadas de su evolución, afianzando y/o potenciando sus puntos fuertes.

Por su parte, **DARVIN, Davis A.** señala que demostrar un estilo de gestión basada en hechos, es decir, una dependencia de datos escuetos no de supuestos, al adoptar decisiones, ya que la base de datos de la compañía debe ser comprensiva, accesible y adecuadamente validada; es decir los datos han de ser de fácil utilización.

Asimismo, se estableció que un principio fundamental del enfoque de M-Calidad es la "gestión basada en hechos" y que este estilo de gestión "requiere que todos nosotros hagamos un marcado esfuerzo en reunir y analizar los hechos pertinentes como guía para la toma de decisiones". De igual manera, la gestión basada en hechos sirve de respaldo para la toma sistemática de decisiones frente a la adopción intuitiva de decisiones, ya que los gestores que aplican el enfoque de gestión de la calidad total se muestran sensibles respecto a las variaciones en los sistemas de los que son responsables, pero reconocen que la introducción de cambios en el sistema en forma precipitada es posible que no consiga sino agravar el problema.

Tal es así, que los planes orientan y dirigen a la mayor parte de las restantes actividades básicas de la organización que son

organizar, dirigir, vender, capacitar, promocionar de manera que los planes han de estar presentes antes de que la compañía pueda embarcarse en estas actividades. Las actividades no planificadas pueden dar lugar a que una empresa interfiera en el sistema, que se mueva en múltiples direcciones contradictorias entre sí y que ofrezca a su personal una visión totalmente carente de perspectiva.

La empresa comprometida con los principios de la gestión de la calidad enmarca su pregunta esencial sobre cómo motivar al personal para que experimente un sentimiento natural de orgullo por su trabajo y para que se automotive. En el enfoque basado en la calidad para la gestión del personal, la responsabilidad principal de los gestores en términos del rendimiento de los empleados es la de crear y mantener un sistema de motivación, que sustente las ambiciones naturales del empleado y su orgullo por el trabajo bien hecho.

Sin embargo, otro de los grandes retos para los líderes actuales es la gestión de una fuerza laboral diversificada. Este estudio, que marca un hito decisivo en la materia, obligó a las compañías a tomar conciencia de la realidad de los cambios radicales que se estaban produciendo en la fuerza laboral.

La gestión de la diversidad involucra diversas actividades de reclutamiento, contratación y empleo efectivo de personas con antecedentes culturales muy diversos, el cual se hace preciso elaborar programas destinados a promover tanto la percepción adecuada de las diferencias culturales como actitudes positivas respecto a esas diferencias.

El líder que valore sinceramente la diversidad cultural ha de procurar que, en la organización, todo el mundo pueda hablar sin reparos sobre las diferencias. Donde ello implica un cambio en las organizaciones que han estado negando que tales diferencias existan, satisfaciendo al mismo tiempo que los requisitos de la igualdad de oportunidades de empleo y las normas de acción afirmativa.

Tanto la gestión de la calidad total como la gestión de la diversidad abren amplias perspectiva de aumento de la competitividad de la organización, enfrentándose ambas a serios desafíos cuando los gestores intentan ponerlas en práctica. Sin embargo, si se las combina, son objeto de una mejor gestión y sus beneficios se acrecientan. Asimismo, ambas hacen hincapié en la cesión de autoridad, implican cambios en la manera ordinaria de hacer las cosas y requieren de un compromiso a largo plazo por parte de la organización. Por tanto, si la gestión de la diversidad cultural se integra con la gestión de calidad total pueden resolverse satisfactoriamente algunos de los retos significativos a los que la organización se ve enfrentada al poner en práctica la gestión de calidad total.<sup>17</sup>

De igual manera, proponen el desarrollo de un sistema de gestión de la calidad que tiene como objetivo general llevar a cero la probabilidad de que lleguen al consumidor productos o servicios no conformes con los parámetros establecidos por la empresa en función de las expectativas de los clientes. Este sistema de la calidad está basado en cuatro etapas que son:

- ***Definición de las características de la calidad.*** Es lo que

---

<sup>17</sup> DARVIN, Davis A. **COMO CONCEDER EL VERDADERO PREMIO AL TRABAJO.** p. 89



mayormente los usuarios desean, esto se puede hacer a través de estudios mediante exámenes de preferencias del consumidor o exámenes de productos competitivos.

- ***Fijación de estándares de calidad o niveles que se consideran deseables.*** Son las que van servir como punto de referencia para hacer comparaciones entre lo ideal y lo que existe en la realidad.
- ***Desarrollo de un programa de revisión de la calidad.*** Donde se formalizan los métodos y procedimientos de revisión de la calidad.
- ***Compromiso con la calidad de todos los participantes de la organización.*** Está basado en tres componentes que son:
  - Enfoque centrado en la calidad desde la directiva hasta los operarios.
  - Entendimiento de la calidad para estar conscientes de los estándares establecidos.
  - Habilidades de calidad por parte del personal para alcanzar mediante sus capacidades los estándares de calidad fijados por la dirección.

De otro lado, con anterioridad a la década de 1980, la gestión de la tecnología se concentró en las funciones propias, el cual se impone un punto de vista más amplio e integrado. Se están estudiando la tecnología de fabricación y de proceso y los procesos de transferencia en su integridad de la tecnología del desarrollo de un nuevo producto.

Hoy en día existe una clara conciencia de que las prácticas tecnológicas varían entre compañías y de que algunas prácticas están más claramente relacionadas con el éxito comercial que otras. Estas diferencias en las prácticas pueden traducirse en ventajas competitivas. Esta a su vez consta de:<sup>18</sup>

- *Estrategia y tecnología.* Quienes ponen en práctica la gestión empresarial no dudan en reconocer la importancia que reviste la gestión de la tecnología. Sin embargo, se ha prestado escasa atención a la noción del uso estratégico y puesta en práctica de la tecnología. Una estrategia tecnológica dirige la atención hacia los objetivos de la empresa y hacia los medios para la consecución de sus objetivos tecnológicos y organizacionales. El significado de una estrategia tecnológica se centra en el hecho de que articula los objetivos tecnológicos de una empresa a una estrategia empresarial global. Así pues, es preciso planificar y gestionar la tecnología de tal modo que sea consistente con la estrategia global y que sirva de soporte para la misma. No basta con que las empresas hayan definido claramente sus estrategias globales, sino que han de contar con tecnologías que sean eficientes y rentables. Es deseable una estrategia empresarial aplicada en forma satisfactoria para hacer buen uso de la tecnología disponible. Asimismo es preciso utilizar estratégicamente la tecnología para construir y mantener el progreso competitivo.
- *Toma de decisiones y tecnología.* Con respecto a esta toma de decisiones abarcan desde los modelos normativos descriptivos a los modelos anclados conductualmente. Los modelos

---

<sup>18</sup> **Ibíd.** p. 90

normativos señalan que las decisiones relativas a la tecnología deberían basarse en un análisis comprensivo y cuantitativo. El decisor debería explorar una variedad de opciones que cumplan con la norma de decisión elegida previamente. En ciertas circunstancias, la norma podría maximizar el valor esperado, mientras que en otros casos puede ser minimizar las pérdidas esperadas. La norma de decisión es maximizar el valor actual neto.

Existe un sub sistema de gestión administrativa que abarca todo lo relacionado con el proceso mediante el cual se realizan y se finalizan actividades eficientemente a través de otras personas, éste proceso representa las funciones primarias con las que los administradores están comprometidos.

Dado que la creatividad es difícil de aislar y de señalar, se puede concluir que intentar gestión la creatividad es una causa perdida. Pero lo contrario es cierto por cuanto los directivos sienten una fascinación especial por la gestión de la creatividad en las organizaciones; ya que intentar gestionar la creatividad es importante porque puede llevar al logro de una ventaja competitiva. La creatividad es un recursos que ha de ser cultivado, apoyado y recompensado para que una empresa pueda seguir siendo competitiva. Las nuevas generaciones de trabajadores parecen estar preocupadas por encontrar organizaciones que apoyen la creatividad individual y permitan encontrar nuevas maneras de trabajar, interactuar y triunfar.

Es esencial reconocer y recompensar la creatividad, el cual es importante estimular la experimentación y suprimir toda sanción

por los fracasos el cual manifiesta que “no creceremos si no tomamos riesgos, por tanto las compañías de mayor éxito están acribilladas de fracasos. Es la única manera de lograrlo”.

Además, existe un sub sistema de gestión financiera que trata de lograr la eficiente administración de los recursos económicos asignados o generados por parte de la organización, y la perfección de la forma en que la empresa produce y vende conforme las necesidades del mercado, garantizando el equilibrio y la estabilidad económica de la organización.

También este sistema de gestión financiera tiene como objetivo influir en el comportamiento de los costos e ingresos, a fin de que se dispongan de los recursos suficientes para llevar a cabo la ejecución de los procesos productivos. De igual forma procura la búsqueda de financiamiento para la ejecución de nuevos proyectos de inversión, solventar el pago de los compromisos adquiridos y velar por el uso racional de los recursos asignados en el presupuesto a cada departamento de la organización. Por ello cualquier responsable de área debe tener unos conocimientos básicos en cuestiones financieras, tomando en consideración que los objetivos generales de cualquier empresa son de tipo financiero y casi todas las decisiones empresariales tienen consecuencias financieras.<sup>19</sup>

Por otro lado, el conocimiento de estas premisas resultan de suma importancia para conocer en qué situación se encuentra la empresa y como se debe planificar su futuro. Ya que en el pasado

---

<sup>19</sup> **Ídem.** p. 92

el conocimiento de las finanzas quedaba reservado al departamento, y los restantes departamentos se limitaban a sus respectivas responsabilidades, haciendo abstracción de temas concernientes a las finanzas de la empresa.

Es así que en la gestión de compra no se debe entender como un fin en sí mismo sino que es un medio para hacer posible la asistencia sanitaria y que debe tener por objetivo satisfacer el pedido formulado y gastar correctamente; cuyo primer insumo con el cual se debe contar en este proceso es información para valorar las necesidades y conocer los medios disponibles y así planificar las compras, minimizando la cantidad de gestiones individuales y evitando las compras con stock por razones financieras.

En general la gestión de compras debe tender a descongestionar el sistema a través de las compras a mayor plazo y volumen que permitan gozar de los beneficios de las compras a escala y así poder trabajar en la planificación y control de gestión.

Sin embargo, consta de tres herramientas importantes para la mejora en la gestión de compras:

- Procedimientos de compras el cual formaliza el procedimiento y además se da a conocer a los miembros de la organización es darle coherencia al sistema e impedir que pedidos incorrectos lleguen al área administrativa. En principio no podrá pedir cualquiera sino el área autorizada.
- Estadísticas de consumos y datos sobre las compras de insumos para decidir la información desde Farmacia y Administración.

- Desarrollar estrategias diferenciales ya que esto es un tratamiento distinto para distintos niveles de compras, concentrando la atención en pocos ítems que representan el mayor monto en las compras.

De este modo, añadiremos que para lograr una empresa triunfadora, debe quedar claro que el ser principal de la empresa, es el trabajador; éste debe ser un triunfador, la empresa debe ser una incubadora de campeones, de triunfadores.

Ya que lo más importante es saber a dónde vamos, que deseas lograr en la vida, el que no tiene deseos está muerto o es una víctima de las circunstancias, es decir, siempre debemos tener un objetivo. Deben ser ambiciosos para lograr sus objetivos y no esperar a que suceda algo de milagro para que su empresa triunfe.<sup>20</sup>

Por último, debemos hacer que todos piensen en la empresa como los mejores y triunfadores, se debe hacer bien todas las cosas y dejar de ser mediocres. Porque debemos comprender que la parte nuclear de una empresa somos nosotros los seres humanos; por ende no debemos olvidar que nosotros seremos los únicos responsables de todo lo que suceda en la empresa, ya que de nosotros depende que ésta fracase o alcance el éxito.

## 1.2 INVESTIGACIONES

---

<sup>20</sup> **Ídem.** p. 93

Al consultar tanto en la Biblioteca como en la Escuela de Posgrado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, encontramos diferentes trabajos, además también se hizo una búsqueda en diferentes universidades tanto nacionales como internacionales, hallando los siguientes estudios:

### 1.2.1 Investigaciones Nacionales

- **Pontificia Universidad Católica del Perú**

**Autor:** Roman Belotserkovskiy – Ingeniero Industrial.

**Tema:** Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica "Balanced Scorecard". (2005)

**Resumen:** La actual era de la información ha traído consigo gran variedad de nuevas exigencias para las organizaciones y para la ciencia administrativa. Las empresas ya no pueden depender de la constante mejora en la eficiencia operativa, especialización de funciones o economías de escala para lograr ventajas competitivas. Los cambios en el entorno competitivo han puesto bajo fuerte presión los sistemas tradicionales de planeamiento, control y evaluación de desempeño empresarial basados en indicadores económico-financieros.

El Balanced Scorecard es una respuesta a la necesidad de crear un marco de gestión estratégica compatible con la velocidad y las exigencias del mundo competitivo actual. Es un sistema que ofrece una metodología práctica y estructurada para dirigir el proceso operativo de una empresa hacia un objetivo global definido en la visión y traducido en un conjunto de indicadores estratégicamente desplegados por toda la organización.

A lo largo del presente trabajo se realiza una exhaustiva investigación de aspectos tanto teóricos como prácticos del Balanced Scorecard como sistema de gestión. En primera instancia se analiza la evolución de la ciencia administrativa evaluándose las falencias de los sistemas tradicionales de gestión en un entorno competitivo rápidamente cambiante. A continuación se introduce el concepto del Balanced Scorecard como la solución al problema de gestión estratégica estructurada definido por la pregunta ¿cómo ejecutar con éxito una estrategia para alcanzar la visión de la organización? Después de explicar los aspectos teóricos del sistema de gestión, estos se ponen en práctica mediante una implementación del sistema en una empresa local de servicios. La implementación se concluye con la integración del sistema de gestión dentro de los procesos administrativos existentes en la empresa. En el último capítulo, se exponen las conclusiones integradoras referidas tanto a aspectos teóricos del Balanced Scorecard como a la aplicación práctica y se proponen temas de investigación complementaria a la presente tesis.

### **1.2.2 Investigaciones Internacionales**

- **Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (Ecuador)**  
**Autor:** NARANJO SÁNCHEZ, María José – Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA.  
**Tema:** Auditoría administrativa a la jefatura de recursos humanos de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. Año 2010. (2011)



**Resumen:** En la actualidad la auditoría por su gran trascendencia es de gran utilidad para las empresas, por cuanto la gerencia sin la práctica de ésta no tiene plena seguridad de que los datos sean realmente verdaderos y confiables. Es la auditoría que define con bastante razonabilidad, la situación real de la empresa.

La necesidad de evaluar las decisiones adoptadas en los distintos niveles jerárquicos respecto de los objetivos, políticas, planes, estructuras, canales de comunicación, procedimientos, controles ejercidos, dentro de una institución conlleva a realizar auditorías administrativas las cuales asumen un rol relevante porque a través de sus evaluaciones posibilitan maximizar resultados en términos de eficiencia, eficacia, economía, indicadores que fortalecen el desarrollo de las empresas y dentro de un período determinado permiten conocer sus restricciones, problemas, deficiencias, como parte de la evaluación, con la finalidad de acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes y procedimientos. A través de las auditorías administrativas se pueden conocer las verdaderas causas de las desviaciones de los planes originales trazados. La administración necesita conocer objetivamente en qué medida se están cumpliendo los objetivos y como se están utilizando los recursos en todas las unidades de la empresa.

Es así que la sociedad en general exige de las empresas mayor eficiencia y calidad de los servicios que presta y de los bienes que ofrece a costos y precios menores. Paralelamente a estas empresas tenemos a las empresas eléctricas que juegan un papel importante dentro del contexto económico, siendo la

auditoría administrativa un instrumento para evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se realizan el cumplimiento de políticas y procedimientos en el departamento de recursos humanos.

- **Universidad Técnica De Cotopaxi (España)**

**Autor:** VILLACÍS TELLO, Víctor Asdrúbal - Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA.

**Tema:** Aplicación de una auditoría administrativa en la radio Latacunga de la provincia de Cotopaxi del período, 01 de enero al 31 de diciembre del 2008". (2010)

**Resumen:** Aplicar una Auditoría es realizar un examen a cada una de las actividades que realiza este medio de comunicación para de esta manera determinar si ésta ha cumplido con los objetivos y metas establecidos y poder emitir un informe que contenga recomendaciones y permita que la empresa las aplique y mejore sus funciones.

En el Ecuador las auditorías son realizadas por firmas privadas y mediante la revisión del Organismo Rector, en este caso la Contraloría General del Estado. Para lo que son las entidades públicas. Generalmente se realizan este tipo de examen para verificar el buen manejo y funcionamiento que se lleva a cabo dentro de los diferentes departamentos de las instituciones. Este tipo de auditoría va estrechamente ligada con la administración ya que el objetivo principal de esta es medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un periodo de tiempo determinado.

El trabajo investigativo estuvo enfocado a la "Aplicación de una Auditoría Administrativa en la Radio Latacunga Provincia de Cotopaxi del Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2008" cuyo objetivo principal fue la detección de factores que requieren mayor atención en el proceso administrativo para de esta manera tomar las medidas necesarias. Esta investigación ha surgido debido a la falta de organización de las funciones encomendadas al personal, deficiencia en cuanto a la falta de un departamento administrativo correctamente estructurado, el mal manejo de los recursos humanos y materiales.

La metodología utilizada para el desarrollo de esta auditoría fue: recolección de información de las funciones y actividades que se realiza en la institución, elaboración de Papeles de Trabajo de acuerdo a las necesidades pertinentes, aplicación de indicadores de gestión y análisis de la información recolectada; con lo cual se obtuvo como resultado final un Informe de Auditoría con conclusiones y recomendaciones que al ser aplicadas mejoraron el funcionamiento de la entidad.

- **Universidad Técnica de Cotopaxi (España)**

**Autor:** PILA CHANCUSIG, Martha Cecilia y Mayra Salomé, TAPIA CHACÓN - Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

**Tema:** Auditoría administrativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotopaxi Ltda. de la Parroquia Pastocalle Cantón Latacunga para el período 2006 -2008". (2011)

**Resumen:** La aplicación de la Auditoría Administrativa se realizó a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotopaxi con el objetivo de determinar las falencias que impiden el desempeño eficiente de las actividades, en vista de que en la Cooperativa no se ha realizado anteriormente ningún tipo de Auditoría. Para el desarrollo de la investigación se utilizó información real y objetiva proporcionada directamente por el personal que lo conforma, gracias a la ayuda de técnicas de recolección como: la entrevista dirigida a los jefes departamentales, la encuesta realizada a todo el personal que forman parte de la Cooperativa y la observación directa en base a la información obtenida se pudo obtener un panorama real de la situación de la Cooperativa, así como los problemas que existe en la misma. La realización de la Auditoría servirá de gran ayuda a la Cooperativa, ya que por medio de las recomendaciones implantadas en el informe general el Gerente podrá dar solución a las falencias encontradas y desarrollar de mejor manera su trabajo como líder dentro de la Cooperativa; con el fin de cumplir y hacer cumplir con eficiencia los objetivos y estrategias implantadas logrando con esto el desarrollo y progreso de la Cooperativa.

## **CAPÍTULO II**

### **EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática**

Al abordar esta problemática relacionada con las medianas y grandes empresas textiles en Lima Metropolitana, encontramos que son las principales generadoras de ventas y que desde el punto de vista porcentual en comparación con las micro, pequeñas empresas, constituyen un número pequeño en comparación con las primeras y en cuanto a las ventas concentran la mayor cantidad de unidades impositivas tributarias; las mismas que están agrupadas como sociedades anónimas cerradas, sociedades anónimas abiertas o sociedades comerciales de

responsabilidad limitada; de lo cual se desprende que constituye un sector empresarial que agrupa casi la totalidad en cuanto a las exportaciones y transacciones económicas.

Teniendo presente que actualmente las medianas y grandes empresas textiles, aglutinan las ventas en la parte de los negocios de este rubro, podemos señalar que como organizaciones dedicadas a estos negocios, principalmente les interesa la actividad financiera, es por eso que las principales actividades de control se efectúan mediante las auditorías financieras, las mismas que tienen por finalidad en este sector empresarial examinar y evaluar la parte operativa, registros y estados financieros en las medianas y grandes empresas y determinar su razonabilidad y el cumplimiento de las disposiciones económicas financieras y como procesos ante su ejecución, este tipo de auditoría hace llegar a nivel de las gerencias los informes correspondientes con las opiniones que el caso amerita.

Como parte de estas medidas, encontramos que principalmente en las medianas y grandes empresas textiles poco se emplea la auditoría administrativa, dejando de lado la importancia que esta tiene en estas organizaciones, toda vez que evalúa el proceso, procedimientos, organización, entre otros; sin embargo tal como se indicó esta auditoría no es habitual en razón que para poder ser aplicada requiere de contar con personal especializado en las actividades que desarrollan estas empresas, motivo por el cual se utiliza con menor frecuencia y únicamente llevan a cabo trabajos especiales en ciertas áreas de las empresas textiles, demostrándose así cuales son las razones por las cuales no es utilizada.

Finalmente las medianas y grandes empresas textiles, en los últimos años vienen tomando conciencia de los alcances de dicha auditoría, superando situaciones económicas y administrativas; hechos que a no dudarlo van a permitir que con la utilización de este tipo de auditoría se

va optimizar la gestión en este sector empresarial y lo cual influirá favorablemente en cuanto a las metas y objetivos previstos en este sector; como también en la apertura y posicionamiento de sus productos en nuevos mercados.

### 2.1.2 Antecedentes Teóricos

*En cuanto a la **Auditoría Administrativa**, la especialista **JIMÉNEZ, Yolanda**, nos da la siguiente información: Con el propósito de ubicar como se ha ido enriqueciendo a través del tiempo, es conveniente revisar las contribuciones de los autores que han incidido de manera más significativa a lo largo de la historia de la administración.*

En el año de 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "auditoría administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable."

Más adelante, en 1953, George R. Terry, en Principios de Administración, señala que "La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa."

Dos años después, en 1955, Harold Koontz y Ciryly O'Donnell, también en sus Principios de Administración, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual

estaría destinada a “evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos.”

El interés por esta técnica llevan en 1958 a Alfred Klein y Nathan Grabinsky a preparar El Análisis Factorial, obra en cual abordan el estudio de “las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla” a través de un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización.

Transcurrido un año, en 1959, ocurren dos hechos relevantes que contribuyen a la evolución de la auditoría administrativa: 1) Víctor Lazzaro publica su libro de Sistemas y Procedimientos, en el cual presenta la contribución de William P. Leonard con el nombre de auditoría administrativa y, 2) The American Institute of Management, en el Manual of Excellence Managements integra un método para auditar empresas con y sin fines de lucro, tomando en cuenta su función, estructura, crecimiento, políticas financieras, eficiencia operativa y evaluación administrativa.

El atractivo por el tema se extiende al ámbito académico y, en 1960, Alfonso Mejía Fernández, de la Escuela Nacional de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, en su tesis profesional La Auditoría de las Funciones de la Gerencia de las Empresas, realiza un recuento de los aspectos estructurales y funcionales que el nivel gerencial de las empresas debe contemplar para aplicar una auditoría administrativa.



Para 1962, Roberto Macías Pineda, de la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional, dentro del programa de doctorado en ciencias administrativas, en la asignatura Teoría de la Administración, destina un espacio para presentar un trabajo de auditoría administrativa.<sup>21</sup>

Por otra parte, en 1964, Manuel D´Azaola S., de la Escuela Nacional de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, en su tesis profesional La Revisión del Proceso Administrativo, considera la necesidad de que las empresas analicen su comportamiento a partir de la revisión de las funciones de dirección, financiamiento, personal, producción, ventas y distribución, así como registro contable y estadístico.

A finales de 1965, Edward F. Norbeck da a conocer su libro Auditoría Administrativa, en donde define el concepto, Contenido e instrumentos para aplicar la auditoría. Asimismo, precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera, y desarrolla los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

En 1966, José Antonio Fernández Arena, presenta la primera versión de su texto La Auditoría Administrativa, en la cual desarrolla un marco comparativo entre diferentes enfoques de la auditoría administrativa, presentando una propuesta a partir de su propia visión de la técnica.

---

<sup>21</sup> **JIMÉNEZ, Yolanda, AUDITORIA ADMINISTRATIVA, p. 9**

Más adelante, en 1971, se generan dos nuevas contribuciones: Agustín Reyes Ponce, en Administración de Personal, dedica un apartado para tratar el tema, ofreciendo una visión general de la auditoría administrativa, en tanto que William P. Leonard publica Auditoría Administrativa: Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativos, en donde incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa.

Para 1977, se suman las aportaciones de dos autores en la materia. Patricia Diez de Bonilla en su Manual de Casos Prácticos sobre Auditoría Administrativa, propone aplicaciones viables de llevar a la práctica y, Jorge Álvarez Anguiano, en Apuntes de Auditoría Administrativa incluye un marco metodológico que permite entender la auditoría administrativa de manera por demás accesible.

En 1978, la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, difunde el documento Auditoría Administrativa, el cual reúne las normas para su implementación en organizaciones públicas y privadas.

Poco después, en 1984, Robert J. Thierauf presenta Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo, trabajo que introduce a la auditoría administrativa y a la forma de aplicarla sobre una base de preguntas para evaluar las áreas funcionales, ambiente de trabajo y sistemas de información.

En 1988, la oficina de la Contraloría General de los Estados Unidos de Norteamérica prepara las Normas de Auditoría

Gubernamental, que son revisadas por la Contraloría Mayor de Hacienda (entidad de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público), las cuales contienen los lineamientos generales para la ejecución de auditorías en las oficinas públicas.<sup>22</sup>

Al iniciarse la década de los noventa, la Secretaría de la Contraloría General de la Federación se dio a la tarea de preparar y difundir normas, lineamientos, programas y marcos de actuación para las instituciones, trabajo que, en su situación actual, como Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, continúa ampliando y enriqueciendo.

En cuanto a la ***Gestión Empresarial***, **OLIVETTO OCAMPO, Alberto, nos da el siguiente alcance:**

La gestión empresarial es vital para toda empresa, ya sea que quiera iniciar o crecer su empresa. Como ya comprobamos una buena y correcta gestión empresarial, nos llevara a la grandeza y nos hará crecer no solo como empresarios, sino también como seres humanos, ya que el ser más importante dentro de cualquier organización es el humano.

De la misma manera, el llevar a caba la gestión no es tarea sencilla, se necesita una gran paciencia, ser un gran observador, pero sobretodo ser una persona especializada en la gestión empresarial, ya que está involucra todo lo que rodea a la empresa, las relaciones humanas, la comunicación, los procesos de producción un sinfín de pequeñas cosas que hacen que nuestra

---

<sup>22</sup> **Ibíd.**, p. 10

empresa sea grande y funcione como un gran reloj cucú que está bien engrasado y que tiene todos los engranes en su lugar. Cada pequeña parte de la gestión es importante ya que todas trabajan en conjunto y si alguna de ellas llegase a fallar la organización tarde o temprano colapsaría.

La gestión, no es solo dar órdenes y arreglar superficialmente los problemas que existan dentro de cualquier organización, si no que se debe de cortar de tajo los problemas, arreglar los malentendidos, y administrar los recursos de una manera eficaz y eficiente, que permitan al empresario dueño de la empresa gozar de más y mejores beneficios, que a su vez se traducen en mejores sueldos para los trabajadores, más y mejores empleos dentro de la empresa y una satisfacción mayor del cliente.

El gestor no solo se enfoca en los problemas que pueda haber dentro de cualquier organización, también se dedica a estudiar al cliente final, que es el que consume el producto o servicio que la empresa ofrece. Para poder estudiar al cliente y al trabajador, el gestor se apoya de varias herramientas para facilitar su análisis y así poder llevar a cabo la función principal de la gestión, ganar más con menos, sin descuidar al cliente. <sup>23</sup>

### **2.1.3 Definición del Problema**

#### **Problema principal**

---

<sup>23</sup> OLIVETTO OCAMPO, Alberto. *Ob.Cit*, p. 15

¿En qué medida la auditoría administrativa, incide en la optimización de la gestión en las medianas y grandes empresas textiles en Lima Metropolitana?

### **Problemas específicos**

- a.** ¿De qué manera la determinación del plan de auditoría administrativa, incide en el cumplimiento de las metas y objetivos en las medianas y grandes empresas textiles?
- b.** ¿De qué manera la evaluación de logro de planes y metas propuestas, inciden en el nivel de eficiencia, eficacia y economía en estas empresas?
- c.** ¿De qué manera la ejecución de procedimientos de auditoría administrativa, verifican en la continuidad de los negocios a nivel de las medianas y grandes empresas textiles?
- d.** ¿En qué medida la verificación del trabajo en el personal conforme a los procedimientos establecidos, inciden en el cumplimiento de las políticas de trabajo de estas empresas?
- e.** ¿De qué manera el seguimiento de las medidas correctivas, inciden en la implementación de los controles internos en la gestión de las medianas y grandes empresas textiles?
- f.** ¿De qué manera la elaboración del informe de auditoría administrativa, inciden en la competitividad de las medianas y grandes empresas textiles?

## **2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.2.1 Objetivos General y Específicos**

#### **Objetivo general**

Determinar si la auditoría administrativa, incide en la optimización de la gestión en las medianas y grandes empresas textiles en Lima Metropolitana.

#### **Objetivos específicos**

- a.** Establecer si la determinación del plan de auditoría administrativa, incide en el cumplimiento de las metas y objetivos en las medianas y grandes empresas textiles.
- b.** Establecer si la evaluación de logro de planes y metas propuestas, inciden en el nivel de eficiencia, eficacia y economía en estas empresas.
- c.** Precisar si la ejecución de procedimientos de auditoría administrativa, verifican en la continuidad de los negocios a nivel de las medianas y grandes empresas textiles.
- d.** Demostrar si la verificación del trabajo en el personal conforme a los procedimientos establecidos, inciden en el cumplimiento de las políticas de trabajo de estas empresas.

- e. Establecer si el seguimiento de las medidas correctivas, inciden en la implementación de los controles internos en la gestión de las medianas y grandes empresas textiles.
- f. Establecer si la elaboración del informe de auditoría administrativa, inciden en la competitividad de las medianas y grandes empresas textiles.

### **2.2.2 Delimitación del Estudio**

#### **a. Delimitación espacial**

El estudio se realizó a nivel de las medianas y grandes empresas textiles.

#### **b. Delimitación temporal**

El periodo en el cual se llevó a cabo esta investigación comprendió los meses de Junio – Setiembre del 2016.

#### **c. Delimitación social**

En la investigación se aplicaron las técnicas e instrumentos destinados al recojo de información de los gerentes de las medianas y grandes empresas textiles.

### **2.2.3 Justificación e Importancia del Estudio**

**Justificación.-** El desarrollo de la investigación, tiene por finalidad determinar como el empleo de la auditoría administrativa,

puede incidir en la gestión de las medianas y grandes empresas textiles; toda vez que este tipo de control, son necesarias a nivel organizacional, en razón que verifican el cumplimiento de las metas y objetivos, las políticas de trabajo, el nivel de eficiencia, eficacia y economía; así como también determina si existe continuidad a nivel de la productividad y competitividad de estas organizaciones, además, si es necesario establecer acciones de control, entre otros.

**Importancia.-** Se espera que cuando la investigación este culminada, de aportes significativos, que permitan demostrar que el empleo de la auditoría administrativa, es necesario que se apliquen en estas empresas, en razón que incide favorablemente en el logro de metas, objetivos, políticas de trabajo, entre otros.

## **2.3 HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.3.1 Hipótesis Principal y Específicas**

#### **Hipótesis general**

La auditoría administrativa, incide favorablemente en la optimización de la gestión en las medianas y grandes empresas textiles en Lima Metropolitana.

#### **Hipótesis específicos**

- a.** La determinación del plan de auditoría administrativa, incide en el cumplimiento de las metas y objetivos en las medianas y grandes empresas textiles.



- b.** La evaluación de logro de planes y metas propuestas, inciden en el nivel de eficiencia, eficacia y economía en estas empresas.
- c.** La ejecución de procedimientos de auditoría administrativa, verifican en la continuidad de los negocios a nivel de las medianas y grandes empresas textiles.
- d.** La verificación del trabajo en el personal conforme a los procedimientos establecidos, inciden en el cumplimiento de las políticas de trabajo de estas empresas.
- e.** El seguimiento de las medidas correctivas, inciden en la implementación de los controles internos en la gestión de las medianas y grandes empresas textiles.
- f.** La elaboración del informe de auditoría administrativa, inciden en la competitividad de las medianas y grandes empresas textiles.

### **2.3.2 Variables e Indicadores**

#### **Variable independiente**

#### **X. AUDITORÍA ADMINISTRATIVO**

##### Indicadores

- x<sub>1</sub>.- Determinación del Plan de auditoría administrativa.
- x<sub>2</sub>.- Evaluación de logros de planes y metas propuestas.
- x<sub>3</sub>.- Ejecución de procedimientos de Auditoría.
- x<sub>4</sub>.- Verificación del trabajo en el personal conforme a los procedimientos establecidos.
- x<sub>5</sub>.- Seguimiento de medidas correctivas.
- x<sub>6</sub>.- Elaboración del informe de auditoría administrativa.

**Variable dependiente****X. GESTIÓN EMPRESARIAL**Indicadores

- y<sub>1</sub>.- Nivel de cumplimiento de las metas y objetivos en las medianas y grandes empresas.
- y<sub>2</sub>.- Nivel de eficiencia, eficacia y economía.
- y<sub>3</sub>.- Nivel de continuidad de los negocios a nivel empresarial.
- y<sub>4</sub>.- Nivel de cumplimiento de las políticas de trabajo.
- y<sub>5</sub>.- Nivel de implementación de los controles internos en la gestión de las empresas.
- y<sub>6</sub>.- Nivel de competitividad en las medianas y grandes empresas textiles.

## **CAPÍTULO III**

### **MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS**

#### **3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA**

##### **3.1.1 Población**

La población objeto de estudio estuvo conformado por aproximadamente 1384 Gerentes de Grandes y Medianas empresas textiles de Lima Metropolitana que han pasado por una auditoria administrativa y que de alguna manera se han visto afectadas en su gestión.

##### **3.1.2 Muestra**

Para la obtención de la muestra óptima se emplea la fórmula del muestreo aleatorio simple para estimar proporciones para una población conocida:

$$N = \frac{Z^2 pqN}{e^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

Donde:

- Z = Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.
- e = Margen de error muestral 6%.
- p = Proporción de Gerentes que manifestaron existe una mejor gestión administrativa debido a la auditoria administrativa (se asume P=0.5).
- q = Proporción de Gerentes que manifestaron no existe una mejor gestión administrativa debido a la auditoria administrativa (se asume Q=0.5).
- n = Muestra óptima.

Entonces, con un nivel de confianza del 95% y margen de error del 6% la muestra óptima será:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5)(1384)}{(0.06)^2 (1384-1) + (1.96)^2(0.5) (0.5)}$$

n = 224 Gerentes de medianas y grandes empresas textiles de Lima Metropolitana.

Los gerentes serán seleccionados aleatoriamente.

### 3.2 DISEÑO UTILIZADO EN EL ESTUDIO

Se tomó una muestra en la cual:

$$M = O_x r O_y$$

Dónde:

M	=	Muestra
O	=	Observación
x	=	Auditoría administrativa
y	=	Gestión de empresas
r	=	Relación de variables

### 3.3 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### Técnicas

La principal técnica que se utilizó en este estudio fue la encuesta.

#### Instrumentos

Como técnica de recolección de la información se utilizó el cuestionario que por intermedio de una encuesta conformada por preguntas en su modalidad cerradas se tomaron a la muestra señalada.

### 3.4 PROCESAMIENTO DE DATOS

Para procesar la información se utilizó los instrumentos siguientes: Un cuestionario de preguntas cerradas, que permitan establecer la situación actual y alternativas de solución a la problemática que se establece en la presente investigación, además se utilizará el programa computacional SPSS (Statiscal Package for Social Sciences), del modelo de correlación de Pearson y nivel de confianza del 95%.

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

#### 4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Tabla N° 1

A la pregunta: **¿Considera Usted necesario la determinación del plan de auditoría administrativa en las empresas textiles?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Si	207	92
b) No	6	3
c) Desconoce	11	5
<b>TOTAL</b>	<b>224</b>	<b>100%</b>

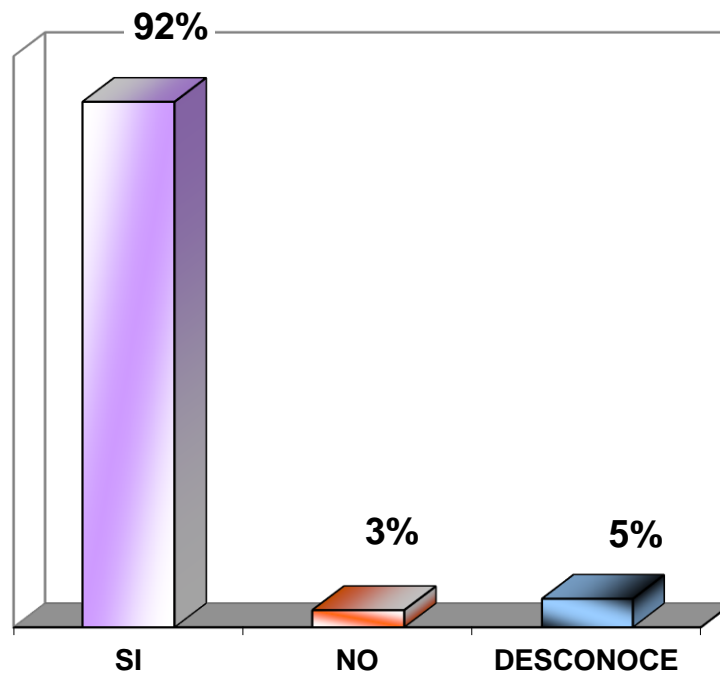
## **INTERPRETACIÓN**

Al revisar la información estadística que se presenta en la tabla, se aprecia que el 92% de los encuestados opinaron que era necesario la determinación de un plan de auditoría administrativa en el caso de medianas y grandes empresas textiles; en cambio el 5% indicaron desconocer y el 3% no estuvieron conformes con lo expresado en la primera de las alternativas, llegando de esta manera al 100% de la muestra.

Tal como se han presentado los resultados en la pregunta, es evidente que la casi la totalidad de gerentes, administradores y contadores que trabajan gestionando las medianas y grandes empresas textiles en Lima Metropolitana, coincidieron en señalar que es necesario determinar un plan en este sector empresarial, toda vez que se constituye en la base para el inicio de la auditoría administrativa, la misma que es utilizada con poca frecuencia en estas organizaciones, entre otros.

**Gráfico No. 1**

**Necesario la determinación del plan de auditoría administrativa en las empresas textiles**



**Fuente:** Gerentes de medianas y grandes empresas textiles.  
(Junio – Setiembre 2016)



**Tabla N° 2**

A la pregunta: **¿Es necesaria la evaluación de logros de los planes y metas propuestas?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Si	201	90
b) No	8	3
c) Desconoce	15	7
<b>TOTAL</b>	<b>224</b>	<b>100%</b>

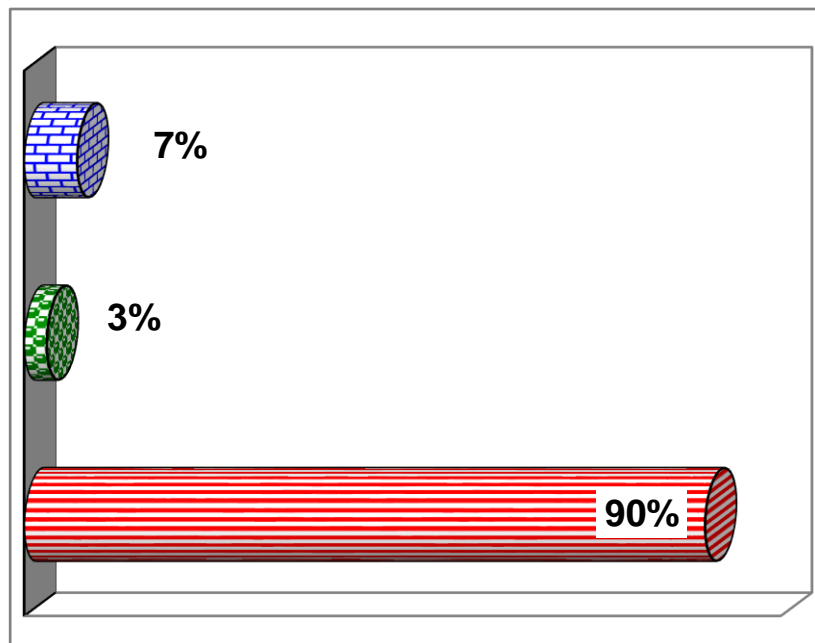
### **INTERPRETACIÓN**

De otro lado en cuanto a los datos que se muestran en la tabla y gráfico correspondiente, se observa que el 90% de los consultados que respondieron en la primera de las opciones, indicaron que efectivamente es necesaria la evaluación de los logros en los planes y metas propuestas; mientras el 7% refirieron desconocer y el 3% complementario no estuvieron de acuerdo con lo señalado por la mayoría, totalizando el 100%.

Si analizamos la información comentada en líneas anteriores, apreciaremos que casi la totalidad de los que respondieron en esta alternativa, indicaron que era necesario que se evalúen los logros en los planes y metas que se han propuesto en este sector empresarial, toda vez que estas empresas deben haber establecido sus objetivos para el ejercicio y en el caso del auditor, este profesional verificará el cumplimiento de ellos.

## Gráfico No. 2

### La evaluación de logros de los planes y metas propuestas



■ SI   ■ NO   ■ DESCONOCE

**Fuente:** Gerentes de medianas y grandes empresas textiles.  
(Junio – Setiembre 2016)

**Tabla N° 3**

A la pregunta: **¿Considera Usted importante la ejecución de procedimientos de auditoría administrativa?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Si	211	94
b) No	0	0
c) Desconoce	13	6
<b>TOTAL</b>	<b>224</b>	<b>100%</b>

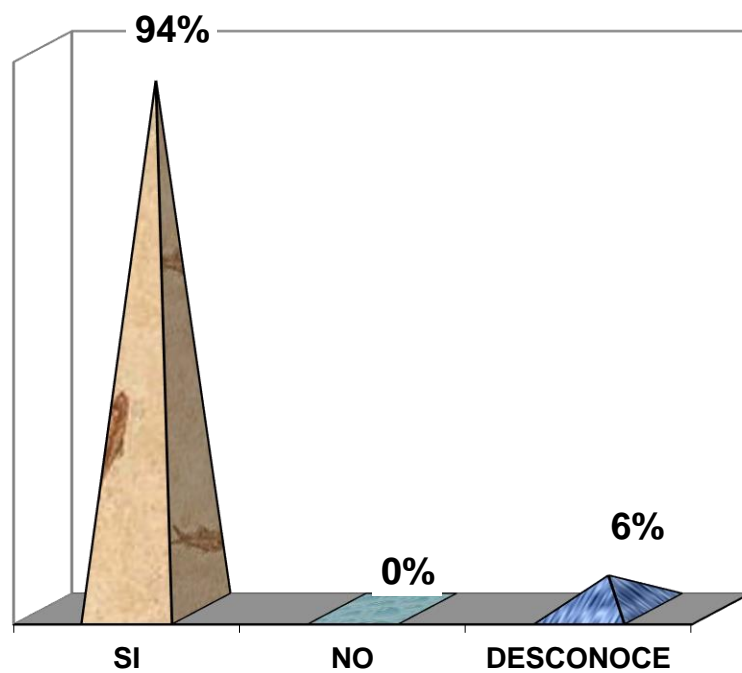
### **INTERPRETACIÓN**

Se observa que los resultados presentes en la información obtenida en la interrogante, demuestra con claridad que el 94% de los que respondieron en la primera de las alternativas reconocen la importancia que tienen la ejecución de procedimientos de auditoría administrativa y el 6% restante expresaron desconocer, arribando de esta manera al 100% de la muestra.

Al interpretar los datos obtenidos en la encuesta, permite observar que casi la totalidad de los que eligieron la primera alternativa, destacan la importancia que tiene la ejecución de los procedimientos de esta auditoría administrativa, toda vez que validarán el desarrollo de las actividades desarrolladas en las medianas y grandes empresas textiles, destacando que todos estos esfuerzos van a incidir directamente en la gestión de estas organizaciones.

**Gráfico No. 3**

**Importante la ejecución de procedimientos de auditoría administrativa**



**Fuente:** Gerentes de medianas y grandes empresas textiles.  
(Junio – Setiembre 2016)

**Tabla N° 4**

A la pregunta: **¿Considera necesario la verificación del trabajo en el personal conforme a los procedimientos establecidos?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Si	203	91
b) No	8	3
c) Desconoce	13	6
<b>TOTAL</b>	<b>224</b>	<b>100%</b>

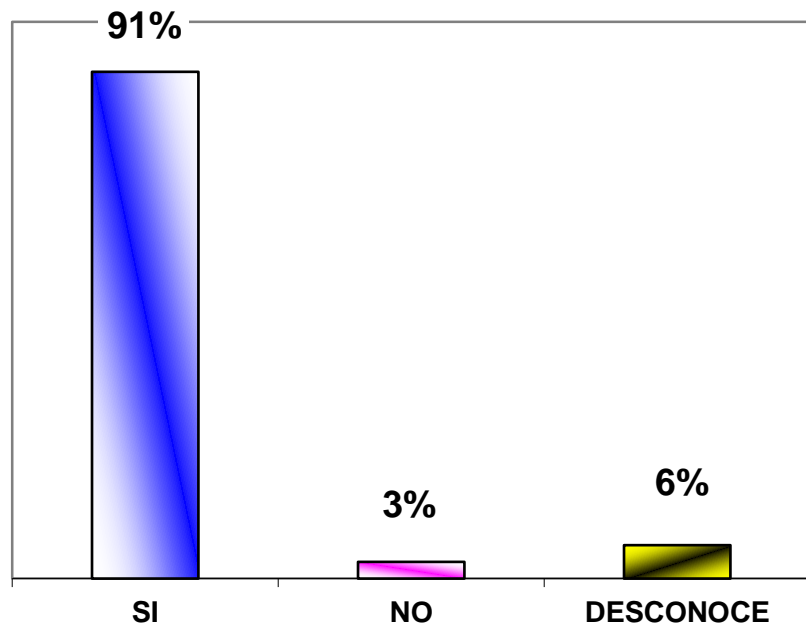
### **INTERPRETACIÓN**

Respecto a los alcances de la pregunta podemos apreciar en la parte porcentual y gráfica, que el 91% de los encuestados reconocieron que era necesario que se verifique el trabajo que desarrolla el personal; y por otra parte el 6% manifestaron desconocer y el 3% tuvieron puntos de vista que son contrarios a lo expresado por la mayoría, llegando al 100%.

Es evidente que lo expresado por los encuestados, nos demuestra con claridad que casi la totalidad de gerentes, administradores y contadores que trabajan en este sector empresarial, consideraron que la supervisión es importante en estas empresas, toda vez que sirve para controlar el trabajo de los integrantes del equipo auditor, teniendo por finalidad ejercer esta forma de actuar, con el fin de conocer si se está cumpliendo con el plan de trabajo y procedimientos de auditoría.

**Gráfico No. 4**

**Necesario la verificación del trabajo en el personal conforme a los procedimientos establecidos**



**Fuente:** Gerentes de medianas y grandes empresas textiles.  
(Junio – Setiembre 2016)

**Tabla N° 5**

A la pregunta: **¿Es necesario el seguimiento de las medidas correctivas en la auditoría administrativa?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Si	207	92
b) No	7	3
c) Desconoce	10	5
<b>TOTAL</b>	<b>224</b>	<b>100%</b>

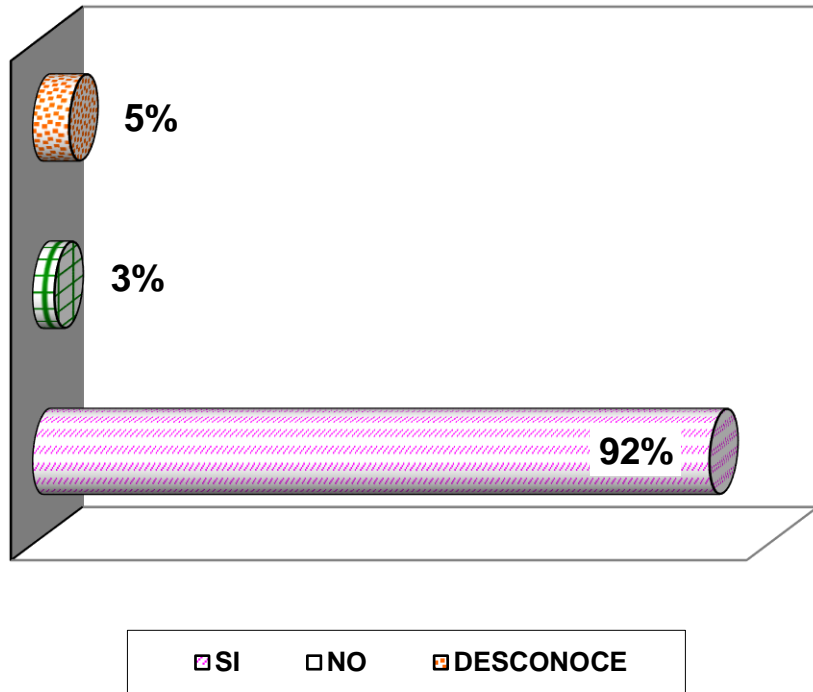
### **INTERPRETACIÓN**

Observando la información porcentual y grafica de la interrogante, el 92% de los encuestados destacaron que es necesario el seguimiento de las medidas correctivas en este tipo de auditoría; en cambio el 5% señalaron desconocer y el 3% restante no compartieron los puntos de vista de la primera alternativa, sumando el 100% de la muestra.

Analizando la información descrita en líneas anteriores, se encuentra que casi la totalidad de los gerentes, administradores y contadores que trabajan en las medianas y grandes empresas textiles, refirieron que efectivamente con el fin de conocer el grado de implementación de las recomendaciones vertidas, es necesario que se haga el seguimiento de las medidas correctivas en auditoría administrativa, toda vez que estas acciones van a permitir que se cumplan las medidas adoptadas.

**Gráfico No. 5**

**Seguimiento de las medidas correctivas en la auditoría administrativa**



**Fuente:** Gerentes de medianas y grandes empresas textiles.  
(Junio – Setiembre 2016)



**Tabla N° 6**

A la pregunta: **¿Considera Usted importante que se elabore el informe de auditoría administrativa?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Si	211	94
b) No	0	0
c) Desconoce	13	6
<b>TOTAL</b>	<b>224</b>	<b>100%</b>

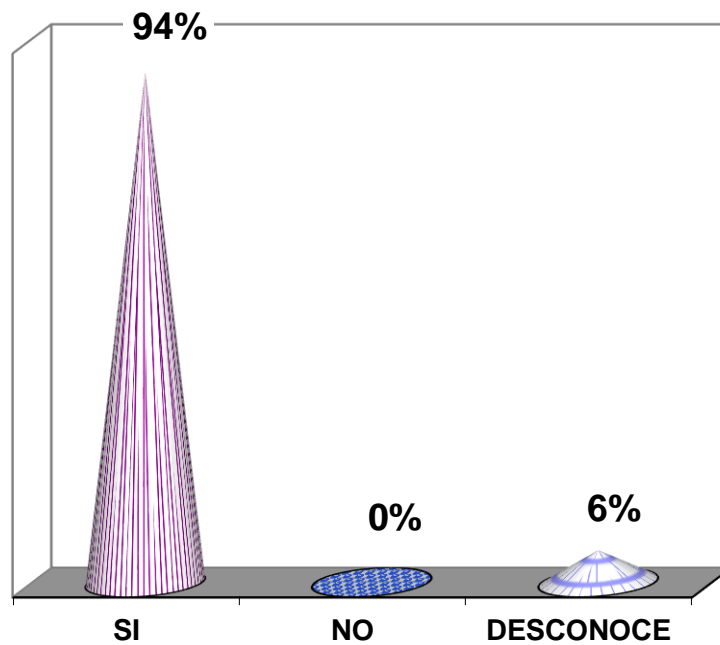
### **INTERPRETACIÓN**

Referente a los datos que se presentan tanto en la tabla como en la parte gráfica, encontramos que el 94% de los consultados manifestaron que era importante en este tipo de auditoría que se elabore el informe correspondiente, mientras el 6% restante expresaron desconocer, arribando así al 100%.

Las opiniones de los encuestados clarificaron que efectivamente en la auditoría administrativa es necesario que como resultado de dicha acción de control, debe elaborarse el informe correspondiente, en razón que dicho documento es el producto final de la acción implementada, entre otros.

**Gráfico No. 6**

**Importante que se elabore el informe de auditoría administrativa**



**Fuente:** Gerentes de medianas y grandes empresas textiles.  
(Junio – Setiembre 2016)

**Tabla N° 7**

A la pregunta: **¿Considera coherente el empleo de la auditoría administrativa en medianas y grandes empresas textiles?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Si	210	94
b) No	0	0
c) Desconoce	14	6
<b>TOTAL</b>	<b>224</b>	<b>100%</b>

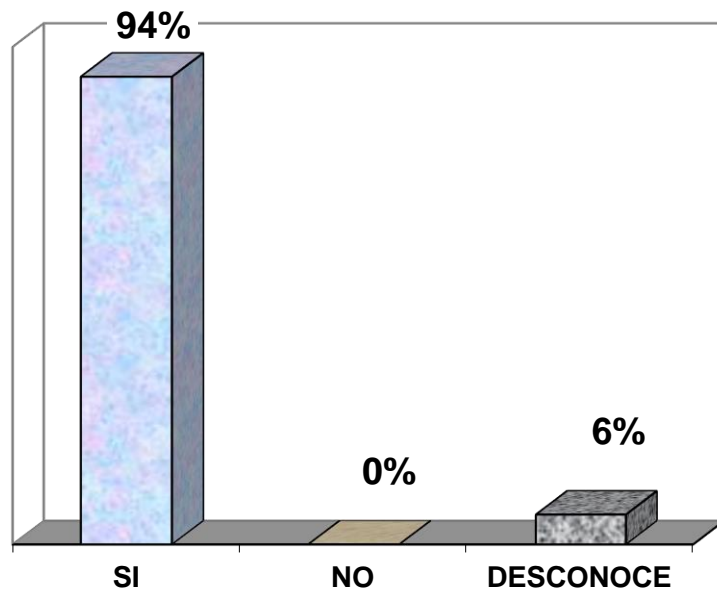
### **INTERPRETACIÓN**

La información que se presenta como resultado del trabajo de campo, permitió conocer que el 94% de los que respondieron en las primera de las alternativas, lo justificaron en el sentido que el empleo de la auditoría administrativa la consideran coherente que se aplique en medianas y grandes empresas textiles y el 6% complementario expresaron desconocer, totalizando el 100%.

Cabe resaltar que los datos encontrados en la parte estadística y que se visualizan gráficamente, no dejan duda que efectivamente este tipo de auditoría permitirá evaluar los logros reportados por la entidad, razón por la cual quienes respondieron en la primera de las opciones, la consideran coherente y ayuda directamente en la gestión de estas organizaciones.

### Gráfico No. 7

#### Coherente el empleo de la auditoría administrativa en medianas y grandes empresas textiles



**Fuente:** Gerentes de medianas y grandes empresas textiles.  
(Junio – Setiembre 2016)

**Tabla N° 8**

A la pregunta: **¿En su opinión se cumple en las medianas y grandes empresas textiles con las metas y objetivos?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Si	205	92
b) No	10	4
c) Desconoce	9	4
<b>TOTAL</b>	<b>224</b>	<b>100%</b>

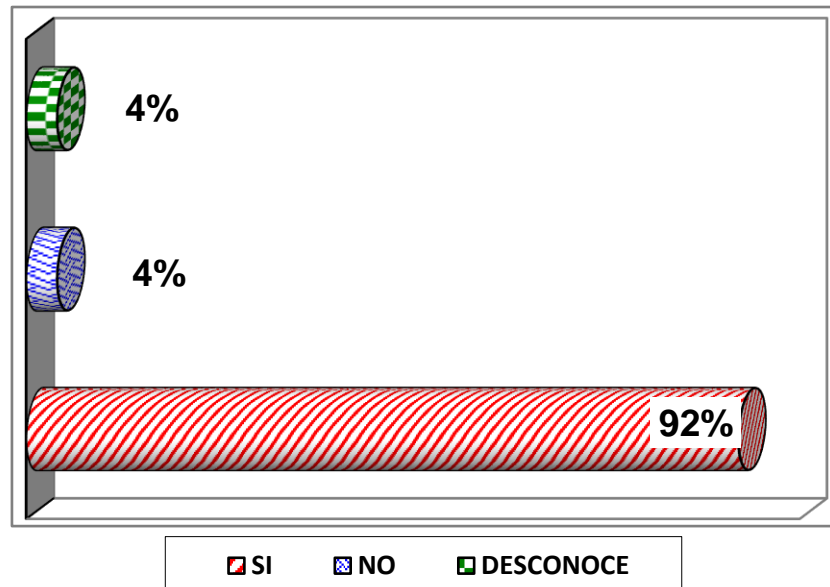
### **INTERPRETACIÓN**

Es importante conocer que el 92% de los que respondieron en la primera de las alternativas, fueron de la opinión que en las medianas y grandes empresas textiles, siempre cumplen con las metas y objetivos previstos; mientras el 4% no estuvieron de acuerdo con lo planteado en el grupo anterior y el 4% restante, refirieron desconocer, llegando de esta manera al 100%.

Los resultados encontrados y que han sido expuestos por los encuestados, demuestran que la información que se observa en la tabla y gráfica respectiva, demuestra que la auditoría administrativa incide en comprobar si se están cumpliendo los procedimientos y procesos en estas organizaciones, cuyos resultados están encaminados en verificar los logros mostrados y si son concordantes con las metas y objetivos en este sector empresarial.

### Gráfico No. 8

#### Se cumple en las medianas y grandes empresas textiles con las metas y objetivos



**Fuente:** Gerentes de medianas y grandes empresas textiles.  
(Junio – Setiembre 2016)

**Tabla N° 9**

A la pregunta: **¿En su opinión existe eficiencia, eficacia y economía en este sector empresarial?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Si	194	87
b) No	19	8
c) Desconoce	11	5
<b>TOTAL</b>	<b>224</b>	<b>100%</b>

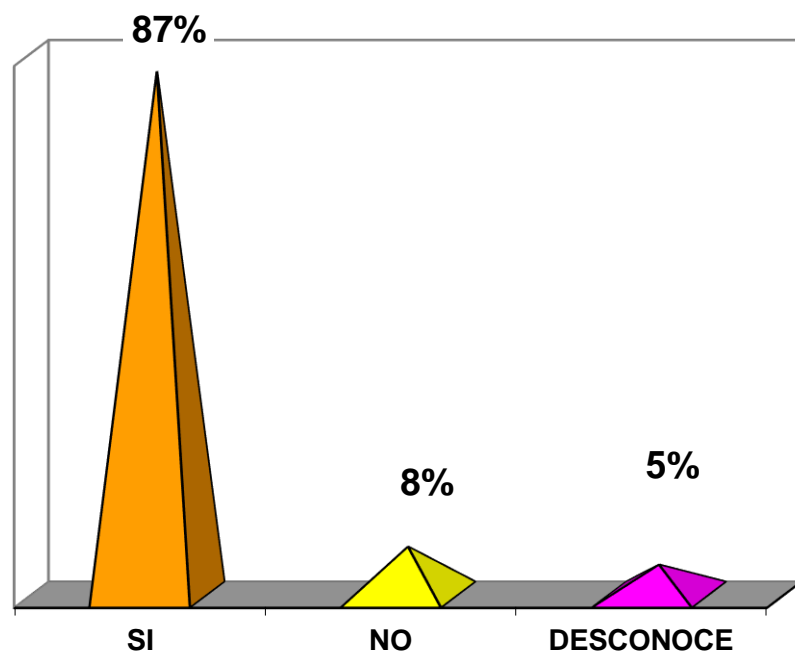
### **INTERPRETACIÓN**

Los encuestados en un promedio del 87% opinaron que a nivel de las medianas y grandes empresas textiles en Lima Metropolitana existe eficiencia, eficacia y economía en la gestión de estas organizaciones; sin embargo el 8% no compartieron los puntos de vista de la mayoría y el 5% indicaron desconocer, sumando el 100%.

Referente a la información procesada en la pregunta, se muestra con claridad que más de dos tercios de los que respondieron en la primera de las opciones, reconocieron que con el fin de poder opinar sobre la eficiencia, eficacia y economía en este sector empresarial es necesario previamente evaluar los resultados de la gestión, es por eso que los gerentes, administradores y contadores principalmente que están involucrados en el proceso y otras funciones importantes de estas organizaciones, consideran que efectivamente se dan estos indicadores que resultan por el momento favorables, pese al contexto internacional de los precios y otros factores incidentes.

**Gráfico No. 9**

**Existe eficiencia, eficacia y economía en este sector empresarial**



**Fuente:** Gerentes de medianas y grandes empresas textiles.  
(Junio – Setiembre 2016)



**Tabla N° 10**

A la pregunta: **¿Considera necesario que la auditoría administrativa verifique la continuidad de los negocios a nivel de las medianas y grandes empresas textiles?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Si	203	91
b) No	7	3
c) Desconoce	14	6
<b>TOTAL</b>	<b>224</b>	<b>100%</b>

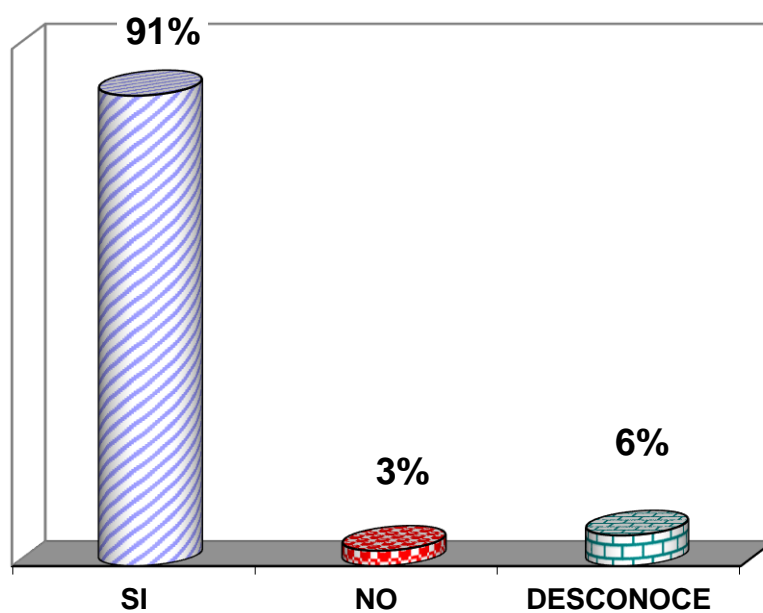
### **INTERPRETACIÓN**

Como parte del trabajo de campo, observamos que el 91% de los que respondieron en la pregunta lo hicieron en la primera alternativa; mientras el 6% manifestaron desconocer y el 3% no compartieron los puntos de vista de la mayoría, cubriendo porcentualmente el total de la muestra.

De lo expuesto en líneas anteriores, no cabe duda que casi la totalidad de los que respondieron en la interrogante lo hicieron afirmativamente, es decir consideran que la auditoría administrativa siempre verifica la continuidad de los negocios a nivel de las medianas y grandes empresas textiles; de lo cual se desprende que esta auditoría además de ser evaluadora de las normas, procesos y procedimientos se utilizan en estas organizaciones cuando desean conocer principalmente cómo está la empresa desde el punto de vista administrativo como también operativamente, facilitándoles entre otros, tomar decisiones con los fundamentos necesarios.

**Gráfico No. 10**

**La auditoría administrativa verifica la continuidad de los negocios a nivel de las medianas y grandes empresas textiles**



**Fuente:** Gerentes de medianas y grandes empresas textiles.  
(Junio – Setiembre 2016)

**Tabla N° 11**

A la pregunta: **¿En su opinión se cumplen con las políticas de trabajo en las medianas y grandes empresas textiles?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Si	197	88
b) No	17	8
c) Desconoce	10	4
<b>TOTAL</b>	<b>224</b>	<b>100%</b>

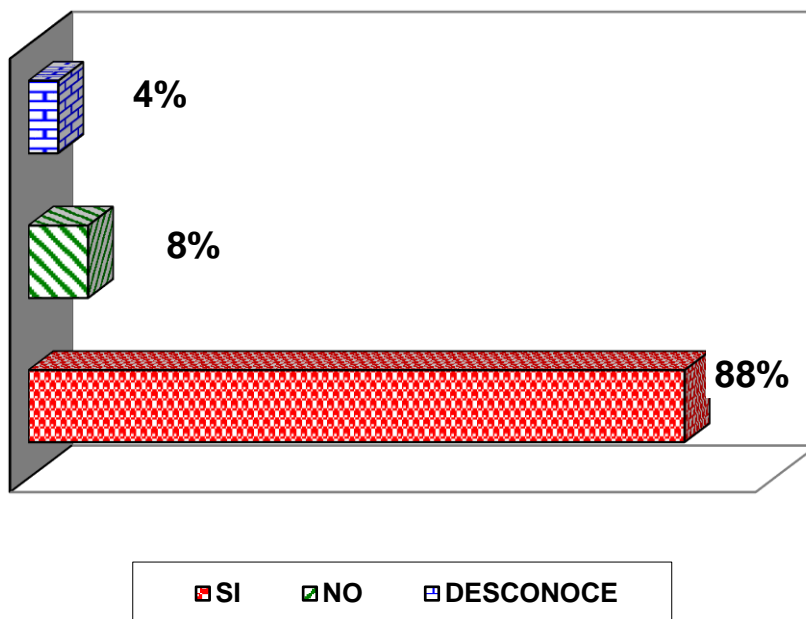
### **INTERPRETACIÓN**

Los resultados obtenidos en la pregunta, permitieron conocer si se cumplen las políticas de trabajo, encontrándose al respecto que el 88% respondieron afirmativamente; lo cual no sucedió con el 8% que discreparon de la posición de los anteriores y el 4% restante indicaron desconocer, totalizando el 100%.

La información comentada en el párrafo anterior, nos demuestra que la auditoría administrativa cumple un papel muy importante a nivel de este sector empresarial, toda vez que establece si efectivamente son coherentes las políticas de trabajo, estrategias, metas y objetivos; se emplea con menor frecuencia si la comparamos con la auditoría operativa, financiera, entre otras; pero esencialmente constituye una forma de control que ayuda a nivel gerencial adoptar las medidas más convenientes optimizando la administración en general.

**Gráfico No. 11**

**Se cumplen con las políticas de trabajo en las medianas y grandes empresas textiles**



**Fuente:** Gerentes de medianas y grandes empresas textiles.  
(Junio – Setiembre 2016)

**Tabla N° 12**

A la pregunta: **¿Es necesario que se implementen los controles internos en la gestión de las medianas y grandes empresas textiles?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Si	201	90
b) No	12	5
c) Desconoce	11	5
<b>TOTAL</b>	<b>224</b>	<b>100%</b>

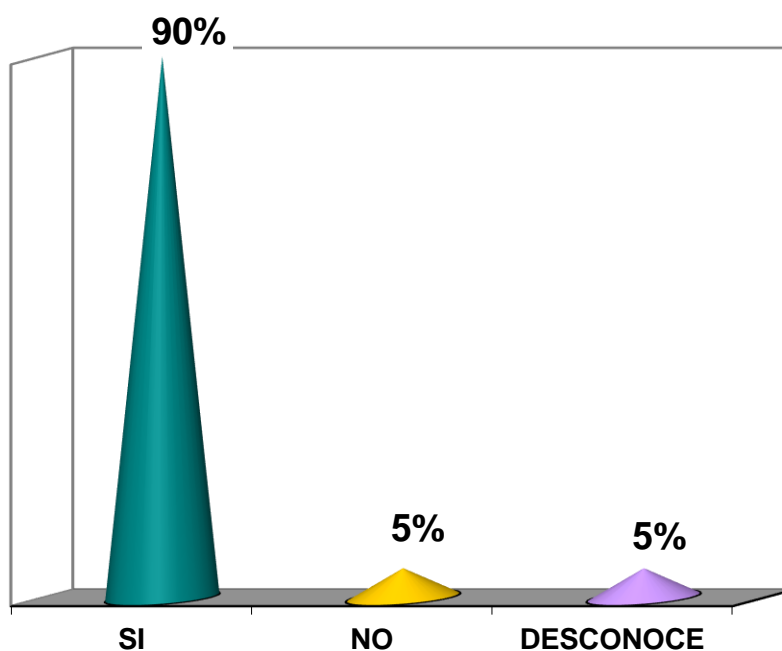
### **INTERPRETACIÓN**

La información mostrada en la tabla, destaca entre otros que el 90% de los que respondieron lo hicieron en la primera de las alternativas; en cambio un 5% manifestaron no estar de acuerdo y el otro 5% expresaron desconocer, llegando así al 100%.

Buscando explicar los resultados considerados en líneas anteriores, podemos señalar que en estas empresas es necesario implementar los controles internos, toda vez que constituye una forma de garantizar el logro de los objetivos previstos en las medianas y grandes organizaciones, debido a que estas acciones optimizan la gestión en las diferentes áreas y facilita a quienes dirijan y puedan adoptar las medidas más apropiadas que consideren al respecto.

**Gráfico No. 12**

**Se implementen los controles internos en la gestión de las medianas y grandes empresas textiles**



**Fuente:** Gerentes de medianas y grandes empresas textiles. (Junio – Setiembre 2016)

**Tabla N° 13**

A la pregunta: **¿Aprecia Usted competitividad en las medianas y grandes empresas textiles?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Si	206	92
b) No	8	4
c) Desconoce	10	4
<b>TOTAL</b>	<b>224</b>	<b>100%</b>

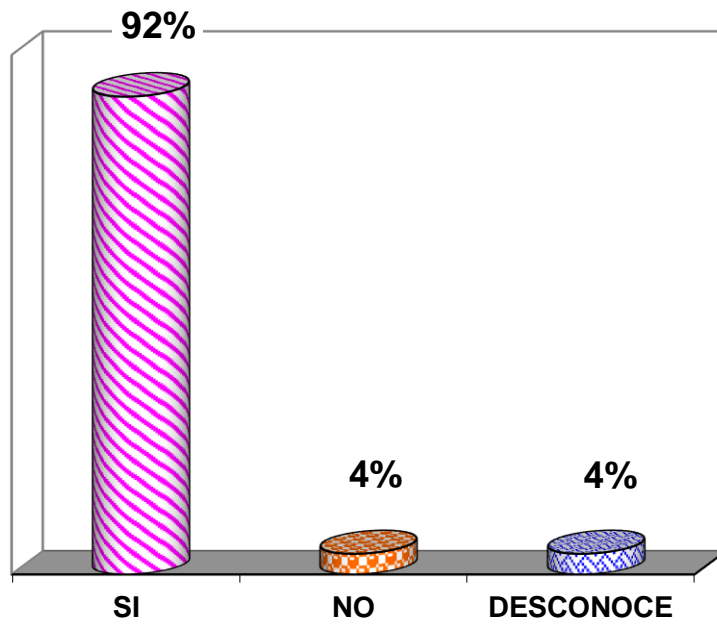
### **INTERPRETACIÓN**

Cabe señalar que los datos encontrados en la pregunta, permitieron conocer que el 92% de los que respondieron en la primera de las opciones, manifestaron que existe competitividad en estas empresas, mientras el 4% indicaron desconocer y el 4% complementario discreparon de lo señalado por la mayoría, sumando el 100%.

Si analizamos los resultados encontrados en la pregunta, apreciaremos que casi la totalidad de los encuestados reconocieron que la ejecución de la auditoría administrativa, va a permitir demostrar si efectivamente existe competitividad, en razón que esta se sustenta en base a la eficacia y efectividad que se da en las empresas y que conlleva posteriormente lograr el posicionamiento, facilitando a quienes dirigen estas organizaciones y conocer aspectos fundamentales en las medianas y grandes empresas textiles.

**Gráfico No. 13**

**Competitividad en las medianas y grandes empresas textiles**



**Fuente:** Gerentes de medianas y grandes empresas textiles.  
(Junio – Setiembre 2016)



**Tabla N° 14**

A la pregunta: **¿Considera Usted coherente la gestión en las medianas y grandes empresas textiles?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Si	204	91
b) No	6	3
c) Desconoce	14	6
<b>TOTAL</b>	<b>224</b>	<b>100%</b>

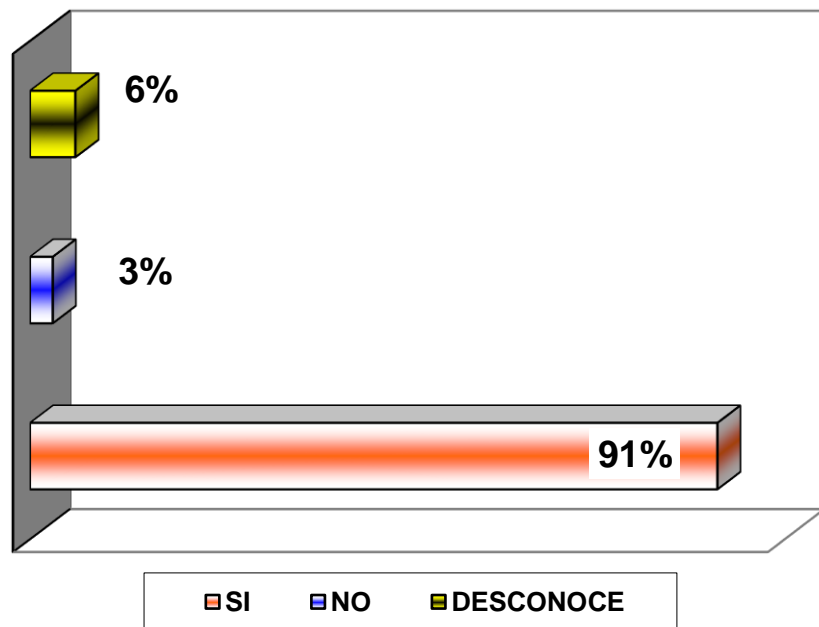
### **INTERPRETACIÓN**

Se aprecia en la tabla y gráfico correspondiente se aprecia que el 91% de los consultados, consideraron como coherente la gestión en estas organizaciones, lo cual no sucedió con el 6% que expresaron desconocer y el 3% restante no estuvieron de acuerdo con lo opinado en la primera de las alternativas, arribando así al 100%.

No cabe duda que lo observado en la parte estadística de la pregunta, clarifica que efectivamente los consultados reconocieron que la gestión en las medianas y grandes empresas textiles, la consideran coherente, pese a los problemas que en los últimos meses se han presentado en mercado del exterior, donde ingresan los textiles, pero sin embargo considerando a estas organizaciones la auditoría administrativa aporta muchísimo cuando se aplica en este sector y facilita la toma de decisiones más apropiadas.

**Gráfico No. 14**

**Coherente la gestión en las medianas y grandes empresas textiles**



**Fuente:** Gerentes de medianas y grandes empresas textiles.  
(Junio – Setiembre 2016)

## 4.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para contrastar las hipótesis planteadas se usó la distribución ji cuadrada corregida por Yates pues los datos para el análisis se encuentran clasificados en forma categórica. La estadística ji cuadrada es adecuada porque puede utilizarse con variables de clasificación o cualitativas como la presente investigación.

### Hipótesis a:

**H<sub>0</sub>** : La determinación del plan de auditoría administrativa, no incide en el cumplimiento de las metas y objetivos en las medianas y grandes empresas textiles.

**H<sub>1</sub>** : La determinación del plan de auditoría administrativa, incide en el cumplimiento de las metas y objetivos en las medianas y grandes empresas textiles.

Determina el plan de auditoría administrativa	Cumple con las metas y objetivos			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	202	4	1	<b>207</b>
No	1	4	1	<b>6</b>
Desconoce	2	2	7	<b>11</b>
<b>Total</b>	<b>205</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>224</b>

El cálculo de la estadística de prueba se realiza teniendo en consideración que la muestra obtenida es aleatoria, y las variables son cualitativas de tipo nominal lo que permite utilizar estadística de prueba, Ji cuadrado corregido

por Yates en razón que más del 20% de las celdas que contienen las frecuencias esperadas son menores a cinco, lo que obliga a combinar los datos para finalmente obtener una tabla 2x2.

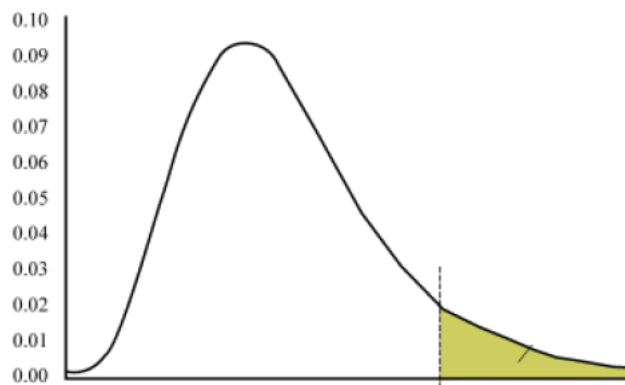
$$\chi^2 = \frac{(|a.d - b.c| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

La estadística de prueba  $\chi^2$  sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con  $(2-1)(2-1) = 1$  grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05. Por lo que se puede rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416.

**Cálculo de la estadística de prueba:** Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|202 * 14 - 5 * 3| - 224/2)^2 224}{(207)(17)(205)(19)} = 119.226$$

**Decisión estadística:** Dado que  $119.226 > 3.8416$ , se rechaza  **$H_0$** .



**Conclusión:** La determinación del plan de acciones administrativas, incide

en el cumplimiento de las metas y objetivos en las medianas y grandes empresas textiles.

**Hipótesis b:**

**H<sub>0</sub>** : La evaluación de logro de planes y metas propuestas, no inciden en el nivel de eficiencia, eficacia y economía en estas empresas.

**H<sub>1</sub>** : La evaluación de logro de planes y metas propuestas, inciden en el nivel de eficiencia, eficacia y economía en estas empresas.

Evalúa el logro de planes y metas propuestas	Existe eficiencia, eficacia y economía en estas empresas			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	192	9	0	<b>201</b>
No	1	2	5	<b>8</b>
Desconoce	1	8	6	<b>15</b>
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>19</b>	<b>11</b>	<b>224</b>

El cálculo de la estadística de prueba se realiza teniendo en consideración que la muestra obtenida es aleatoria, y las variables son cualitativas de tipo nominal lo que permite utilizar estadística de prueba, Ji cuadrado corregido por Yates en razón que más del 20% de las celdas que contienen las frecuencias esperadas son menores a cinco, lo que obliga a combinar los datos para finalmente obtener una tabla 2x2.

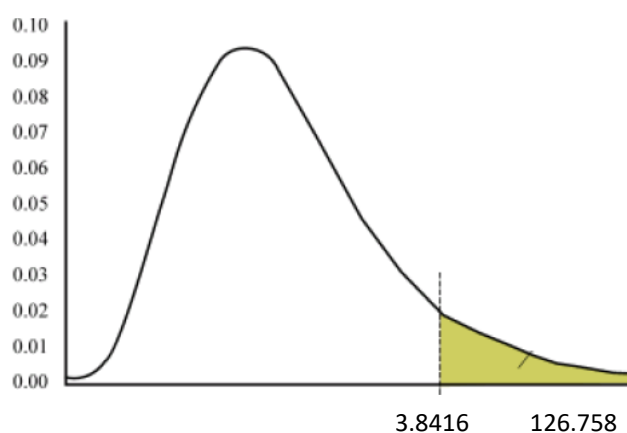
$$\chi^2 = \frac{(|a.d - b.c| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

La estadística de prueba  $\chi^2$  sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con  $(2-1)(2-1) = 1$  grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05. Por lo que se puede rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416.

**Cálculo de la estadística de prueba:** Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|192 * 21 - 9 * 2| - 224 / 2)^2 224}{(201)(23)(194)(30)} = 126.758$$

**Decisión estadística:** Dado que  $126.758 > 3.8416$ , se rechaza  **$H_0$** .



**Conclusión:** La evaluación de logro de planes y metas propuestas, inciden en el nivel de eficiencia, eficacia y economía en estas empresas.

**Hipótesis c:**

**$H_0$  :** La ejecución de procedimientos de auditoría administrativa, no verifican en la continuidad de los negocios a nivel de las

medianas y grandes empresas textiles.

**H<sub>1</sub>** : La ejecución de procedimientos de auditoría administrativa, verifican en la continuidad de los negocios a nivel de las medianas y grandes empresas textiles.

Ejecuta los procedimientos de auditoría administrativa	Existe continuidad de los negocios			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	202	4	5	<b>211</b>
No	0	0	0	<b>0</b>
Desconoce	1	3	9	<b>13</b>
<b>Total</b>	<b>203</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>224</b>

El cálculo de la estadística de prueba se realiza teniendo en consideración que la muestra obtenida es aleatoria, y las variables son cualitativas de tipo nominal lo que permite utilizar estadística de prueba, Ji cuadrado corregido por Yates en razón que más del 20% de las celdas que contienen las frecuencias esperadas son menores a cinco, lo que obliga a combinar los datos para finalmente obtener una tabla 2x2:

$$\chi^2 = \frac{(|a.d - b.c| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

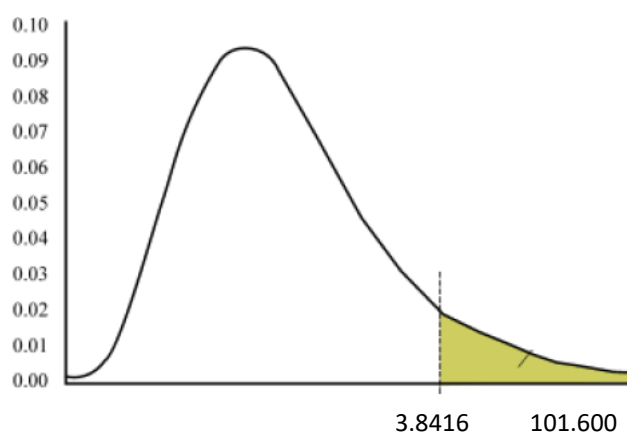
La estadística de prueba  $\chi^2$  sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con  $(2-1)(2-1) = 1$  grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05. Por lo que se puede rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor

calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416.

**Cálculo de la estadística de prueba:** Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(202 * 12 - 9 * 1 - 224 / 2)^2 224}{(211)(13)(203)(21)} = 101.600$$

**Decisión estadística:** Dado que  $101.600 > 3.8416$ , se rechaza **H<sub>0</sub>**.



**Conclusión:** La ejecución de procedimientos de auditoría administrativa, verifican en la continuidad de los negocios a nivel de las medianas y grandes empresas textiles.

#### **Hipótesis d:**

**H<sub>0</sub>** : La verificación del trabajo en el personal conforme a los procedimientos establecidos, no inciden en el cumplimiento de las políticas de trabajo de estas empresas.



$H_1$  : La verificación del trabajo en el personal conforme a los procedimientos establecidos, inciden en el cumplimiento de las políticas de trabajo de estas empresas.

Verifican el trabajo conforme a los procedimientos establecidos	Cumplen con las políticas de trabajo			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	194	8	1	<b>203</b>
No	2	5	1	<b>8</b>
Desconoce	1	4	8	<b>13</b>
<b>Total</b>	<b>197</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>224</b>

El cálculo de la estadística de prueba se realiza teniendo en consideración que la muestra obtenida es aleatoria, y las variables son cualitativas de tipo nominal lo que permite utilizar estadística de prueba, Ji cuadrado corregido por Yates en razón que más del 20% de las celdas que contienen las frecuencias esperadas son menores a cinco, lo que obliga a combinar los datos para finalmente obtener una tabla 2x2:

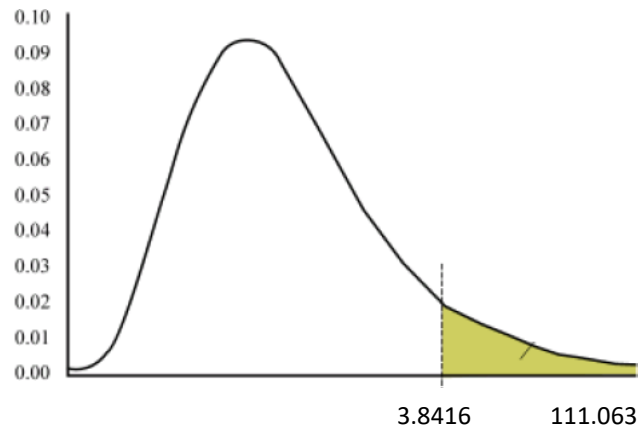
$$\chi^2 = \frac{(a.d - b.c | - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

La estadística de prueba  $\chi^2$  sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con  $(2-1) (2-1) = 1$  grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05. Por lo que se puede rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416.

**Cálculo de la estadística de prueba:** Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|194 * 18 - 9 * 3| - 224 / 2)^2 * 224}{(203)(21)(203)(21)} = 111.063$$

**Decisión estadística:** Dado que  $111.063 > 3.8416$ , se rechaza **H<sub>0</sub>**.



**Conclusión:** La verificación del trabajo en el personal conforme a los procedimientos establecidos, inciden en el cumplimiento de las políticas de trabajo de estas empresas.

**Hipótesis e:**

**H<sub>0</sub>** : El seguimiento de las medidas correctivas, no inciden en la implementación de los controles internos en la gestión de las medianas y grandes empresas textiles.

**H<sub>1</sub>** : El seguimiento de las medidas correctivas, inciden en la implementación de los controles internos en la gestión de las medianas y grandes empresas textiles.

Realiza seguimiento de las medidas correctivas	Existe implementación de los controles internos			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	198	8	1	<b>207</b>
No	3	1	3	<b>7</b>
Desconoce	0	3	7	<b>10</b>
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>224</b>

El cálculo de la estadística de prueba se realiza teniendo en consideración que la muestra obtenida es aleatoria, y las variables son cualitativas de tipo nominal lo que permite utilizar estadística de prueba, Ji cuadrado corregido por Yates en razón que más del 20% de las celdas que contienen las frecuencias esperadas son menores a cinco, lo que obliga a combinar los datos para finalmente obtener una tabla 2x2:

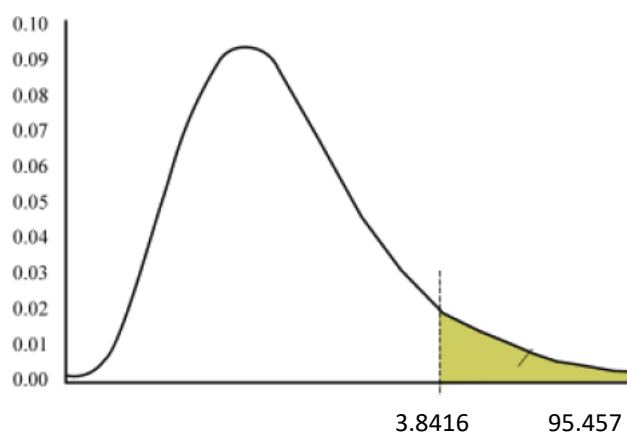
$$\chi^2 = \frac{(a.d - b.c | - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

La estadística de prueba  $\chi^2$  sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con  $(2-1) (2-1) = 1$  grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05. Por lo que se puede rechazar la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416.

**Cálculo de la estadística de prueba:** Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{((198*14 - 9*3) - 224/2)^2 * 224}{(207)(17)(201)(23)} = 95.457$$

**Decisión estadística:** Dado que  $95.457 > 3.8416$ , se rechaza **H<sub>0</sub>**.



**Conclusión:** El seguimiento de las medidas correctivas, inciden en la implementación de los controles internos en la gestión de las medianas y grandes empresas textiles.

### **Hipótesis f:**

**H<sub>0</sub>** : La elaboración del informe de auditoría administrativa, no inciden en la competitividad de las medianas y grandes empresas textiles.

**H<sub>1</sub>** : La elaboración del informe de auditoría administrativa, inciden

en la competitividad de las medianas y grandes empresas textiles.

Elaboran el informe de auditoría administrativa	Existe competitividad en las medianas y grandes empresas textiles			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	205	5	1	<b>211</b>
No	0	0	0	<b>0</b>
Desconoce	1	3	9	<b>13</b>
<b>Total</b>	<b>206</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>224</b>

El cálculo de la estadística de prueba se realiza teniendo en consideración que la muestra obtenida es aleatoria, y las variables son cualitativas de tipo nominal lo que permite utilizar estadística de prueba, Ji cuadrado corregido por Yates en razón que más del 20% de las celdas que contienen las frecuencias esperadas son menores a cinco, lo que obliga a combinar los datos para finalmente obtener una tabla 2x2:

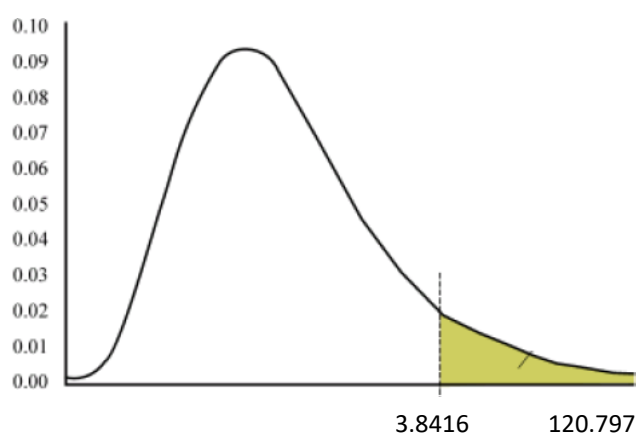
$$\chi^2 = \frac{(|a.d - b.c| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

La estadística de prueba  $\chi^2$  sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con  $(2-1)(2-1) = 1$  grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05. Por lo que se puede rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416.

**Cálculo de la estadística de prueba:** Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{((205 * 12 - 6 * 1) - 224 / 2)^2 * 224}{(211)(13)(206)(18)} = 120.797$$

**Decisión estadística:** Dado que  $120.797 > 3.8416$ , se rechaza **H<sub>0</sub>**.



**Conclusión:** La elaboración del informe de auditoría administrativa, inciden en la competitividad de las medianas y grandes empresas textiles.

**Hipótesis general:**

**H<sub>0</sub>** : La auditoría administrativa, no incide favorablemente en la optimización de la gestión en las medianas y grandes empresas textiles en Lima Metropolitana.

**H<sub>1</sub>** : La auditoría administrativa, incide favorablemente en la optimización de la gestión en las medianas y grandes empresas textiles en Lima Metropolitana.

La auditoría administrativa es favorable	Optimiza la gestión			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	201	4	5	<b>210</b>
No	0	0	0	<b>0</b>
Desconoce	3	2	9	<b>14</b>
<b>Total</b>	<b>204</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>224</b>

El cálculo de la estadística de prueba se realiza teniendo en consideración que la muestra obtenida es aleatoria, y las variables son cualitativas de tipo nominal lo que permite utilizar estadística de prueba, Ji cuadrado corregido por Yates en razón que más del 20% de las celdas que contienen las frecuencias esperadas son menores a cinco, lo que obliga a combinar los datos para finalmente obtener una tabla 2x2:

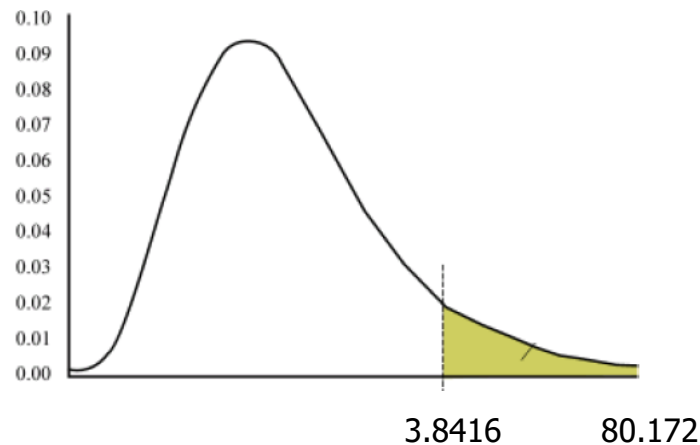
$$\chi^2 = \frac{(|a.d - b.c| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

La estadística de prueba  $\chi^2$  sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con  $(2-1)(2-1) = 1$  grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05. Por lo que se puede rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416.

**Cálculo de la estadística de prueba:** Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|201*11 - 9*3| - 224/2)^2 224}{(210)(14)(204)(20)} = 80.172$$

**Decisión estadística:** Dado que  $80.172 > 3.8416$ , se rechaza **H<sub>0</sub>**.



**Conclusión:** La auditoría administrativa, incide favorablemente en la optimización de la gestión en las medianas y grandes empresas textiles en Lima Metropolitana.

### 4.3 DISCUSIÓN

El estudio llevado a cabo sobre este sector empresarial, ha permitido conocer que en las organizaciones en referencia, dada la importancia que tienen, es necesario que se apliquen acciones de control como es el caso de la auditoría administrativa, toda vez que la misma está encaminada a conocer como están aplicándose las normas, procedimientos, entre otros, así como también si se están alcanzando las metas y objetivos.



Por otro lado, cabe señalar que como parte del análisis efectuado a la información brindada por los diferentes especialistas que han escrito sobre la auditoría administrativa, encontramos que la misma es concordante por los fines que persigue con la gestión en estas organizaciones, toda vez que ayuda en la toma de decisiones y en la optimización de los resultados que se buscan, considerando que estas empresas no solamente visualizan el mercado interno, sino también otros mercados en el exterior.

En cuanto al trabajo de campo, se ha podido encontrar que quienes respondieron en la encuesta, en términos generales como gerentes, administradores, contadores, entre otros, han dejado en claro su conformidad en el sentido que esta auditoría efectivamente ayuda en la gestión de estas empresas y a su vez demuestra que deben ser competitivas, sobre todo teniendo presente que en los últimos años las empresas textiles tienen que aprovechar los diferentes mercados como resultado de los Tratados de Libre Comercio (TLC); y cuyos productos que ingresen a estos mercados deben ser competitivos, buscando su posicionamiento, mayor captación de divisas y generación de empleo en el país.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- 5.1.1** Los datos obtenidos permitieron establecer que la determinación del plan de auditoría administrativa, incide en el cumplimiento de las metas y objetivos en las medianas y grandes empresas textiles.
  
- 5.1.2** El análisis de los datos permitió establecer que la evaluación de logro de planes y metas propuestas, inciden en el nivel de eficiencia, eficacia y economía en estas empresas.

- 5.1.3** Se ha precisado a través de la contrastación de hipótesis, respectiva, que la ejecución de procedimientos de auditoría administrativa, verifican en la continuidad de los negocios a nivel de las medianas y grandes empresas textiles.
- 5.1.4** La contrastación de hipótesis permitió demostrar que la verificación del trabajo en el personal conforme a los procedimientos establecidos, inciden en el cumplimiento de las políticas de trabajo de estas empresas.
- 5.1.5** Se ha establecido a través de la contrastación de hipótesis, respectiva, que el seguimiento de las medidas correctivas, inciden en la implementación de los controles internos en la gestión de las medianas y grandes empresas textiles.
- 5.1.6** Los datos obtenidos permitieron establecer que la elaboración del informe de auditoría administrativa, inciden en la competitividad de las medianas y grandes empresas textiles.
- 5.1.7** En conclusión, se ha determinado que la auditoría administrativa, incide favorablemente en la optimización de la gestión en las medianas y grandes empresas textiles en Lima Metropolitana.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- 5.2.1** Se hace necesario que en las medianas y grandes empresas textiles de Lima Metropolitana, se aplique con mayor frecuencia el empleo de la auditoría administrativa, en razón que evalúa si las metas y

objetivos previstos se están alcanzando o no, como también ayuda a nivel gerencial en la toma de decisiones.

- 5.2.2** Es conveniente que en las medianas y grandes empresas textiles, a nivel gerencial y en los directorios, se interiorice la importancia de este tipo de auditoría, en razón que los alcances de la misma logra mayor profundidad principalmente en cuanto a los procesos y productividad; en razón que con el fin de ejecutarse cuenta en el equipo auditor con especialistas que se requieren para evaluar las diferentes áreas, entre otros.
  
- 5.2.3** Es importante que el personal de gerentes y ejecutivos que trabajan en las medianas y grandes empresas textiles, sean capacitados periódicamente, en razón que todos los conocimientos y prácticas que adquieran van a redundar favorablemente en estas organizaciones.

# B I B L I O G R A F Í A

## Referencias bibliográficas:

- **ÁLVAREZ AGUILAR, José. DICCIONARIO DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL**, Editorial Universidad de San Martín de Porres, Lima-Perú, 2008, pp. 285
- **ÁLVAREZ, M. y SANTO, M. DIRECCIÓN DE CENTROS DOCENTES, GESTIÓN POR PROYECTOS**, Editorial Escuela Española, Madrid-España, 2006, pp. 521.
- **DÍAZ MOSTO, Jorge. DICCIONARIO Y MANUAL DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**, Editorial Libros Técnicos Elite, Argentina, 2009, pp. 317
- **HERNÁNDEZ, R; C., FERNÁNDEZ y P., BAPTISTA. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**, Editorial San Marcos S.A., Lima-Perú, 2009, pp. 498
- **HEYEL Carl y Menkus BELDEN. LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DEL MANAGEMENT: MANUAL DE GESTIÓN EMPRESARIAL**, Editorial Ediciones Grijalbo S.A., Barcelona-España, 2011, PP. 841
- **JOHNSON Ross y William O. WINCHELL. MANAGEMENT AND QUALITY**, Editado por la American Society for Quality Control, Estados Unidos, 2009, pp. 489.
- **MENDEZ, C. E. METODOLOGÍA, GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**, Editorial Libros Técnicos Elite, Argentina, 2012, pp. 317
- **NÚÑEZ, Paula y Adrián, ISRAEL. GUÍA METODOLÓGICA PARA EL ESTUDIO DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN Y INFORMACIÓN DE LOS USUARIOS O LECTORES**, Editorial Ciencias de la Información, Tercera Edición, Cuba, 2013, pp. 130
- **PARDO VEGA, Julio. FUNDAMENTOS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**, Editorial Desarrollo S.A.C., Lima-Perú, 2009, pp. 327
- **THIERAUF, Robert. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**, Editorial Limusa, México, 2010, pp. 275

- VALERIANO ORTIZ, Luis Fernando. **AUDITORIA ADMINISTRATIVA**. Editorial San Marcos, Lima-Perú, 2011, pp. 232
- VAN HORNE, James. **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y POLÍTICA**, Editorial Pearson Educación de México, Décimo Tercera Edición, México. 2009, pp. 769
- DARVIN, Davis A. **COMO CONCEDER EL VERDADERO PREMIO AL TRABAJO**. Editorial Harvard, Séptima Edición, Estados Unidos, 2009 pp. 438.

#### **Referencias electrónicas:**

- JIMÉNEZ, Yolanda. **AUDITORIA ADMINISTRATIVA**, Extraída de la página web: <http://www.gerencie.com/auditoria-administrativa.html>
- OLIVETTO OCAMPO, Alberto. **GESTIÓN EMPRESARIAL**, Extraída de la página web: <http://www.monografias.com/trabajos72/gestion-empresarial/gestion-empresarial.shtml#ixzz4J8CPr7n3>.
- TAIPE LLACCHUARIMAY Marlene. **AUDITORIA ADMINISTRATIVA: NORMAS INTERNACIONALES PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORIA INTERNA**, Extraída de la página web: <http://www.monografias.com/trabajos61/normas-internacionales-auditoria-interna/normas-internacionales-auditoria-interna.shtml#xaudadm#ixzz4IvhO1Wx9>

**ANEXOS**

## ANEXO N° 1

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

TEMA : LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS TEXTILES EN LIMA METROPOLITANA.

AUTOR : MARCOS APAZA.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	CLASIFICACIÓN DE VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA	INSTRUMENTO
Problema principal	Objetivo general	Hipótesis principal					
¿En qué medida la auditoría administrativa, incide en la optimización de la gestión en las medianas y grandes empresas textiles en Lima Metropolitana?	Determinar si la auditoría administrativa, incide en la optimización de la gestión en las medianas y grandes empresas textiles en Lima Metropolitana.	La auditoría administrativa, incide favorablemente en la optimización de la gestión en las medianas y grandes empresas textiles en Lima Metropolitana.	<b>Variable independiente</b> <b>X. Auditoría administrativa</b>	x <sub>1</sub> .- Determinación del Plan de auditoría administrativa. x <sub>2</sub> .- Evaluación de logros de planes y metas propuestas. x <sub>3</sub> .- Ejecución de procedimientos de Auditoría. x <sub>4</sub> .- Verificación del trabajo en el personal conforme a los procedimientos establecidos. x <sub>5</sub> .- Seguimiento de medidas correctivas. x <sub>6</sub> .- Elaboración del informe de auditoría administrativa.	<b>Tipo:</b> Descriptivo  <b>Nivel:</b> Aplicativo  <b>Método y Diseño:</b> Ex post facto o retrospectivo	<b>Población:</b> A nivel de las medianas y grandes empresas textiles.  <b>Muestra:</b> 224 gerentes de medianas y grandes empresas textiles.  Muestreo aleatorio simple, como fuente del muestreo probabilístico	Para el estudio se utilizó la encuesta.
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicos					
<p><b>a.</b> ¿De qué manera la determinación del plan de auditoría administrativa, incide en el cumplimiento de las metas y objetivos en las medianas y grandes empresas textiles?</p> <p><b>b.</b> ¿De qué manera la evaluación de logro de planes y metas propuestas, inciden en el nivel de eficiencia, eficacia y economía en estas empresas?</p>	<p><b>a.</b> Establecer si la determinación del plan de auditoría administrativa, incide en el cumplimiento de las metas y objetivos en las medianas y grandes empresas textiles.</p> <p><b>b.</b> Establecer si la evaluación de logro de planes y metas propuestas, inciden en el nivel de eficiencia, eficacia y economía en estas empresas.</p>	<p><b>a.</b> La determinación del plan de auditoría administrativa, incide en el cumplimiento de las metas y objetivos en las medianas y grandes empresas textiles.</p> <p><b>b.</b> La evaluación de logro de planes y metas propuestas, inciden en el nivel de eficiencia, eficacia y economía en estas empresas.</p>					



<p><b>c.</b> ¿De qué manera la ejecución de procedimientos de auditoría administrativa, verifican en la continuidad de los negocios a nivel de las medianas y grandes empresas textiles?</p> <p><b>d.</b> ¿En qué medida la verificación del trabajo en el personal conforme a los procedimientos establecidos, inciden en el cumplimiento de las políticas de trabajo de estas empresas?</p> <p><b>e.</b> ¿De qué manera el seguimiento de las medidas correctivas, inciden en la implementación de los controles internos en la gestión de las medianas y grandes empresas textiles?</p> <p><b>f.</b> ¿De qué manera la elaboración del informe de auditoría administrativa, inciden en la competitividad de las medianas y grandes empresas textiles?</p>	<p><b>c.</b> Precisar si la ejecución de procedimientos de auditoría administrativa, verifican en la continuidad de los negocios a nivel de las medianas y grandes empresas textiles.</p> <p><b>d.</b> Demostrar si la verificación del trabajo en el personal conforme a los procedimientos establecidos, inciden en el cumplimiento de las políticas de trabajo de estas empresas</p> <p><b>e.</b> Establecer si el seguimiento de las medidas correctivas, inciden en la implementación de los controles internos en la gestión de las medianas y grandes empresas textiles.</p> <p><b>f.</b> Establecer si la elaboración del informe de auditoría administrativa, inciden en la competitividad de las medianas y grandes empresas textiles</p>	<p><b>c.</b> La ejecución de procedimientos de auditoría administrativa, verifican en la continuidad de los negocios a nivel de las medianas y grandes empresas textiles.</p> <p><b>d.</b> La verificación del trabajo en el personal conforme a los procedimientos establecidos, inciden en el cumplimiento de las políticas de trabajo de estas empresas.</p> <p><b>e.</b> El seguimiento de las medidas correctivas, inciden en la implementación de los controles internos en la gestión de las medianas y grandes empresas textiles.</p> <p><b>f.</b> La elaboración del informe de auditoría administrativa, inciden en la competitividad de las medianas y grandes empresas textiles.</p>	<p><b>Variable Independiente</b> <b>Y. Gestión de empresas</b></p>	<p>y<sub>1</sub>- Nivel de cumplimiento de las metas y objetivos en las medianas y grandes empresas.</p> <p>y<sub>2</sub>- Nivel de eficiencia, eficacia y economía.</p> <p>y<sub>3</sub>- Nivel de continuidad de los negocios a nivel empresarial.</p> <p>y<sub>4</sub>- Nivel de cumplimiento de las políticas de trabajo.</p> <p>y<sub>5</sub>- Nivel de implementación de los controles internos en la gestión de las empresas.</p> <p>y<sub>6</sub>- Nivel de competitividad en las medianas y grandes empresas textiles.</p>			
--	---	--	--	---	--	--	--



# ENCUESTA

## INSTRUCCIONES:

La presente técnica de la Encuesta, tiene por finalidad recoger información sobre la investigación titulada: **"LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS TEXTILES EN LIMA METROPOLITANA"**, la misma que está compuesta por un conjunto de preguntas, donde luego de leer dicha interrogante debe elegir la alternativa que considere correcta, marcando para tal fin con un aspa (X). Se le recuerda, que esta técnica es anónima, se agradece su participación.

**1. ¿Considera Usted necesario la determinación del plan de auditoría administrativa en las empresas textiles?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique SU  
respuesta:

.....  
.....  
.....

**2. ¿Es necesaria la evaluación de logros de los planes y metas propuestas?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique SU  
respuesta:

.....  
.....  
.....

**3. ¿Considera Usted importante la ejecución de procedimientos de auditoría administrativa?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique SU  
respuesta:

.....  
.....  
.....

**4. ¿Considera necesario la verificación del trabajo en el personal conforme a los procedimientos establecidos?**

- a) Si ( )

- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique SU  
respuesta:

.....  
.....  
.....

**5. ¿Es necesario el seguimiento de las medidas correctivas en la auditoría administrativa?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique SU  
respuesta:

.....  
.....  
.....  
.....

**6. ¿Considera Usted importante que se elabore el informe de auditoría administrativa?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique SU  
respuesta:

.....  
.....  
.....  
.....

**7. ¿Considera coherente el empleo de la auditoría administrativa en medianas y grandes empresas textiles?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique SU  
respuesta:

.....  
.....  
.....  
.....

**8. ¿En su opinión se cumple en las medianas y grandes empresas textiles con las metas y objetivos?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique  
respuesta:

SU

.....  
.....  
.....

**9. ¿En su opinión existe eficiencia, eficacia y economía en este sector empresarial?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique  
respuesta:

SU

.....  
.....  
.....

**10. ¿Considera necesario que la auditoría administrativa verifique la continuidad de los negocios a nivel de las medianas y grandes empresas textiles?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique  
respuesta:

SU

.....  
.....  
.....

**11. ¿En su opinión se cumplen con las políticas de trabajo en las medianas y grandes empresas textiles?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique  
respuesta:

SU

.....  
.....  
.....

**12. ¿Es necesario que se implementen los controles internos en la gestión de las medianas y grandes empresas textiles?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique  
respuesta:

SU

.....

.....  
.....

**13. ¿Aprecia Usted competitividad en las medianas y grandes empresas textiles?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique SU

respuesta:

.....  
.....  
.....

**14. ¿Considera Usted coherente la gestión en las medianas y grandes empresas textiles?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique SU

respuesta:

.....  
.....  
.....