

107
24.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"RECURSOS HUMANOS.

PROPUESTA DEL PROCESO DE SENSIBILIZACION
PARA LA ASESORIA DE NEGOCIOS INTEGRAL EN
LAS AREAS AUDITORIA FINANCIERA Y AUDITORIA
DE SISTEMAS".

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

PATRICIO RAMIREZ GARDUÑO

ASESOR: L. A. MARIA TERESA MUÑOZ GARCIA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

263970



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

“Recursos Humanos.

**Propuesta del proceso de sensibilización para la Asesoría de
Negocios integral en las áreas Auditoría Financiera y Auditoría
de Sistemas”.**

**TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
PATRICIO RAMIREZ GARDUÑO**

ASESOR: L. A. MARIA TERESA MUÑOZ GARCIA



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVIATION DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ-CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario: Recursos Humanos.

"Propuesta del proceso de sensibilización para la Asesoría de Negocios Integral en las áreas de Auditoría Financiera y Auditoría de Sistemas"

que presenta el pasante: Patricio Ramírez Garduño

con número de cuenta: 8501793-1 para obtener el Título de:

Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 30 de Octubre de 19 98

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>III</u>	<u>L.A. María Teresa Muñoz García</u>	
<u>IV</u>	<u>L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes</u>	
<u>II</u>	<u>Act. Delia Cuevas Salgado</u>	

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por darme todo lo que tengo y lo que soy.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Por su nobleza y dejarme ser una pequeña parte de su inmensa historia.

A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUQUILCAN

Por su increíble paciencia y darme la oportunidad de convertirme en un profesional.

A LOS PROFESORES DE LA FES-C

Por transmitir sus conocimientos y experiencias y compartir su tiempo.

A GABY

Por estar siempre allí, a mi lado apoyándome para crecer como ser humano y como profesional, además de permitirme compartir este logro con ella

A MI MADRE

Por mostrarme el camino y enseñarme que el camino no tiene límites.

A MI PADRE

Por estar el tiempo necesario.

A CONNIE, MARCOS, BLANCA Y MIGUEL, MIS HERMANOS

Por mostrar su apoyo siempre incondicional, esperando que esto el inicio del camino para el logro de nuestros objetivos.

A LUIS GABRIEL

Por enseñarme que nunca hay imposibles.

A GABRIEL, LUZ MARÍA, ABE, LILI, RICKY Y JUAN

Por dejarme ser parte de los suyos.

A MI ASESOR L. A. TERESA MUÑOZ

Por su visión y asesoría siempre objetiva y valiosa durante este proyecto.

DEDICATORIAS

A GABY, MI ESPOSA:

Por haberme permitido ser parte de su vida y dejar que esta continúe más allá de la nuestra propia, por darme día a día su amor y apoyo aún en los momentos críticos de esta vida **TE AMO.**

A MI MADRE

Por su voluntad inquebrantable y su espíritu de lucha que nos ha contagiado desde siempre, mostrándonos que siempre existen salidas para las situaciones difíciles **QUISERO.**

A LUIS GABRIEL, MI HIJO

Mi pequeño, que afortunadamente no ha permitido que perdamos el poder de asombro, con quien cada día aprendo más de mí, **TE AMO.**

A MIS HERMANOS

Por que sé que el camino no es sencillo, esperando que con este objetivo logrado por mí encuentren la fortaleza suficiente para que perseveren y alcancen sus metas

INDICE

	Pág
Planteamiento del problema	
Objetivos	
Introducción	1
CAPITULO 1. SENSIBILIZACION	4
1.1 Concepto	5
1.2 Desarrollo Organizacional, concepto	8
1.3 Proceso de cambio	12
1.4 Proceso de Sensibilización	19
CAPITULO 2. CULTURA ORGANIZACIONAL, LIDERAZGO Y EQUIPOS DE TRABAJO.	22
2.1 Conceptos	23
2.2 Funciones de la cultura organizacional	30
2.3 Liderazgo, perfil y valores de l líder	33
2.4 Características de los Equipos de trabajo	36

	Pág
CAPITULO 3. AUDITORIA Y ASESORIA	40
3.1 Auditoría	41
3.2 Tipos de auditoría y su relación con la Auditoría de Sistemas	43
3.3 Concepto de Asesoría	54
3.4 Alcance de los Servicios de Asesoría	59
3.5 Relación entre la Asesoría y Auditoría	62
CAPITULO 4. EL AUDITOR EN EL NUEVO MILENIO	65
4.1 Expectativas de los negocios en el próximo siglo	66
4.2 El papel del auditor como asesor, líder y persona	73
CAPITULO 5. Caso Práctico	76
5.1 Antecedentes	77
5.2 Problemática	80
5.3 Propuesta del proceso de sensibilización para la Asesoría de Negocios Integral	84
CONCLUSIONES	
BIBLIOGRAFIA	

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A lo largo de su desarrollo como profesión, el campo de acción y las actividades de la auditoría han permitido identificar al profesional que se encarga de esta labor como el responsable de "señalar" todos aquellas situaciones que afectan en su funcionamiento a la compañía.

Es por ello que aún y cuando este concepto ha sido identificado en las organizaciones durante generaciones, el resultado de las revisiones permite a las compañías obtener puntos de vista de una persona ajena al funcionamiento que fortalecen los procesos de los negocios, sin embargo, el mundo tan ágil en el que nos encontramos y en el cual sólo existen algunas compañías que avanzan en conjunto con el cambio, surge la necesidad de transformar (en primera instancia) en forma interna la percepción misma que tiene el personal de Auditoría respecto a su trabajo con el objetivo de que esta actitud pueda lograr una modificación en su percepción (interna y externa) que lo lleve a identificar su rol como un Asesor de negocios, dichas actividades realmente no son sencillas, pero si son necesarias ya que las compañías están demandando que cada profesional externo en el que se invierta brinden un verdadero "**Feedback**", el cual se debe transformar en un verdadero PLUS hacia la organización, es decir, profesionales que brinden servicios de verdadero valor agregado que los apoyen a mantenerse un paso adelante de sus competidores.

Un aspecto importante para brindar los servicios integrales es identificar a la compañía como un ente relacionado en todos sentidos e interdependiente en sus procesos; por ello que las inversiones en tecnología se han incrementado con el paso del tiempo o en su defecto forman una parte importante de los presupuestos.

Cuando dicha inversión es realizada, a la organización se transforma de manera sustancial ya que cualquier situación que sucede en alguna de las diferentes áreas del negocio, (con el apoyo de la tecnología) se verá reflejado e involucrará necesariamente el funcionamiento de la organización, en forma global.

Podríamos afirmar que las organizaciones siempre tendrán inquietudes y ciertas necesidades insatisfechas respecto al mejoramiento de sus procesos, es por ello que deciden ponerse en manos de las firmas que ofrecen los servicios de Asesoría o Consultoría, al hacer esto esperan que el servicio se refleje directamente en su crecimiento y desarrollo.

Es por ello que considero que las "*Asesorías de Negocios Integrales*" son necesarias en nuestros tiempos; sin embargo, ¿Es posible que desde una perspectiva de Auditoría Financiera y de Sistemas se brinden este tipo de servicios?, y si es así ¿Qué aspectos, personales y profesionales deben ser

considerados por el responsable de la Auditoría para lograr esto? O ¿qué situaciones se deben considerar para empezar a gestar un inicio de cambio de actitud?

OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL:

Establecer los conceptos y aspectos esenciales que deben ser considerados por el personal de Auditoría para ser identificado como un verdadero *Asesor de Negocios*.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Identificar aquellas situaciones por las cuales se sitúan en campos de acción diferentes los conceptos de Auditoría y Asesoría o Consultoría. además definir las causas por las cuales actualmente es necesario un cambio de actitud derivado de la esencia del servicio al cliente

Definir las características y valores necesarios para los asesores de negocios desde una perspectiva de Liderazgo, derivado de sus responsabilidades internas (hacia el equipo trabajo) y externas (hacia el cliente quién brinda el servicio)

Sensibilizar a los Líderes del proyecto de la Auditoría de la necesidad de apoyarse de los especialistas en actividades diferentes a los de su campo de acción.

Definir las bases para lograr que dentro del trabajo a desempeñar en las revisiones sean generados ambientes de Interdependencia y Retroalimentación hacia los equipos que en ella participen, y lograr la conjunción necesaria derivada de un objetivo común.

Definir las perspectivas sobre las cuales se proyecta que estarán funcionando los negocios en el siglo XXI y las situaciones que pueden considerarse para la prestación de este tipo de servicios.

INTRODUCCION

El desarrollo y cambio en las organizaciones para hacer mejores y más eficaces sus procesos, se ha transformado en una necesidad constante en las organizaciones, por esta situación las empresas dedicadas a la venta u ofrecimiento de servicios son de alguna forma las que apoyan. además de orientar en el camino hacia la evolución constante. por ello las empresas dedicadas a brindar asesoramiento desde cualquier perspectiva normalmente identifican a la organización en forma integral, dando importancia a cada uno de los componentes del negocio considerando que todas las situaciones que los afectan individualmente, afectarán en forma global.

Esta evolución debe considerarse e involucrarse por los asesores en forma interna primero para que de esta forma sea posible transmitirlo hacia las organizaciones con las cuales se tiene relación de negocio.

Particularmente para las áreas de auditoría financiera y de sistemas debe existir la conciencia que permita que su asesoramiento sea encaminado a la continuación de ese desarrollo y evolución del cliente.

En el capítulo 1 del presente trabajo de investigación se trata lo que es la sensibilización como parte inicial de la gestión del cambio, así también considero tanto el desarrollo organizacional como el proceso de cambio, debido a la relación existente entre estos con el concepto de sensibilización, con estas bases en el final del capítulo identifiqué y describo lo que es el proceso de sensibilización

Debido a la relación que con todo cambio de actitud guardan diferentes aspectos como la cultura organizacional, los equipos de trabajo además del liderazgo, es importante establecer y señalar la importancia de sus funciones en forma contemporánea, además de las perspectivas en el próximo siglo, por lo cual he desarrollado el capítulo 2 donde detallo estos puntos.

En el capítulo 3 se desarrollará en forma detallada los conceptos de auditoría y asesoría, considerando en cada uno de ellos los diferentes tipos que existen con el objeto de identificar las similitudes existentes entre ambas profesiones aún y cuando su percepción es diferente.

En cuanto al capítulo 4 se identifica las necesidades que se han considerado en torno a los negocios con respecto a la llegada del nuevo milenio, de igual forma particulariza la llegada del nuevo siglo con las características personales y

profesionales sobre las cuales el auditor debe estar considerando derivado de las expectativas hacia el futuro.

Finalmente en el capítulo 5, corresponde al caso práctico donde se plantea la propuesta sobre el proceso a considerar si queremos sensibilizar el área de auditoría la integración en sus proyectos de personal especialista en el área de auditoría de sistemas permitirá que los objetivos sean de igual forma cumplidos, pero que sin embargo puede existir un valor adicional en dos direcciones, al cliente a quien se está revisando y la propia área de auditoría financiera.

CAPITULO 1

SENSIBILIZACION

1. SENSIBILIZACION

1.1 Concepto.

Al referirnos al concepto de "sensibilización" es necesario que identifiquemos una serie de aspectos que forman parte íntegra de él, tal es el caso de la razón, la cordura, la visión, la percepción de la realidad que tengamos respecto a las diferentes situaciones que son necesarias involucrar que es un problema real poder darse cuenta de todas las sensaciones que se pueden producir alrededor de una situación en particular

La sensibilización se encuentra muy ligada al entorno social profesional y personal del individuo, como lo percibe y cual es su reacción ante él las sensaciones permiten iniciar el camino hacia la toma de decisiones con base en los intereses personales y las propias motivaciones que de la sensibilización pudieran desprenderse, considerando en este aspecto incluso aquellas relaciones informales que pudieran darse en las organizaciones.

Así también, es importante considerar otros aspectos que forman parte de la percepción de nuestro entorno ya que regularmente *"prestamos atención a las sensaciones de acuerdo con nuestro estado interno y nuestras experiencias*

culturales, por lo que cuando hemos elegido los estímulos, los clasificamos y organizamos de tal manera que tenga sentido para nosotros".¹

Cabe mencionar que un punto del cual no nos debemos olvidar es la consideración de las características particulares de los individuos, tales como edad, sexo, habilidades (técnicas e intelectuales) y su propia personalidad para definir el grado e influencia de sensibilización.

Otro aspecto que es importante considerar y no hay que olvidar son los sentimientos, aún y cuando *"no son una cuestión de lógica o están totalmente apartados de la lógica"*² esto debido a que *"los sentimientos y la lógica pertenecen a dos categorías diferentes"*³

Por lo que respecta a las organizaciones uno de los aspectos más importantes a es la estructura, además del involucramiento interno y externo que tengan cada uno de las personas que forman parte de los puestos directivos clave, estratégicos para el desempeño de las tareas enfocadas al crecimiento

¹ Gordon Judith "Comportamiento Organizacional", Prentice Hall Hispanoamericana, 1996. cap. 2, pág. 31

² Davis, Newstrom. "Comportamiento Humano en el Trabajo", McGraw Hill 1996. cap.12, pág. 328.

³ Idem

Enfocándonos más de cerca a las organizaciones sensibles, podemos considerar en esta clasificación a aquellas en las que *"las percepciones son la realidad y la imagen de una compañía se traduce en acciones"*⁴, es decir, sus entornos interno y externo se ve inmediatamente influenciado derivado de los cambios en el medio ambiente en el que se encuentra situada.

Sin embargo, aunque existen algunos autores que no necesariamente manejan la sensibilización como un concepto definido o incluso lo consideran como parte integral del proceso del Desarrollo Organizacional, considero que debido a que es la parte medular de la propia percepción para que se empiece a gestar el cambio en actitudes para el crecimiento personal, profesional del individuo y empresarial para las organizaciones.

Con base en lo anterior considero que la **sensibilización** es *"la conjunción de los factores internos y externos de los individuos y las organizaciones, tales como la sociedad, los objetivos, el ambiente, la competencia, los cuales forman parte de su realidad, y que permiten influir en las motivaciones y en la toma decisiones encaminadas al logro de los objetivos a los que se encuentran dirigidos"*

⁴ L. A. Teresa Muñoz. Apuntes de Seminario. FES-C, 1998.

1.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El desarrollo organizacional implica un cambio en conjunto entre los hombres y las organizaciones, este necesariamente debe ser uniforme ya que sería disfuncional no poder identificar la estrecha relación entre la organización y el hombre. Adicionalmente *"este concepto se utiliza para abarcar un conjunto de intervenciones de cambios planeados, contruidos sobre valores democráticos humanísticos, que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados"*⁵.

Como podemos identificar existe una estrecha interdependencia entre ambos sujetos; es más debe existir una relación con un grado tal de armonía en el trabajo, *"la cual posee la fuerza de una ideología capaz de mover y empujar armónicamente el espíritu y la voluntad de los hombres que componen la comunidad empresaria hacia un objetivo común"*.⁶

Esta situación nos indica que la integración entre ambas partes es de suma importancia ya que ello permitirá que se establezcan y desarrollen las actividades

⁵ Stephen Robbins, "Comportamiento Organizacional, Teoría y práctica", PHH, 1996, cap 18, pág 736

⁶ Riccardo Riccardi, Jorge López, "El arquitecto humano y organizacional", Ed. Macclii, 1995, cap 7, pág. 89.

que propicien que las metas particulares se vean proyectadas en un ámbito general.

Esta situación es natural derivado del "proceso de fusión" el cual '*comienza con el individuo y se propaga verticalmente a través de otros procesos de fusión, que se generan a nivel grupo de trabajo, departamento, gerencia y finalmente de la empresa*'.⁷

Existen además una serie de valores que normalmente se identifican cuando se pretende la implantación del Desarrollo Organizacional:

- *Respeto a las personas*. donde se identifica individualmente a las personas como serviciales y responsables.
- *Confianza y apoyo*. una organización eficaz se caracteriza por el clima de confianza y apoyo existente en forma interna.
- *Igualdad de poder*, se resta importancia al control jerárquico.
- *Confrontación*, los problemas no se esconden, se enfrentan abiertamente

⁷ Riccardo Riccardi. Jorge López, "El arquitecto humano y organizacional". Ed. Macchi. 1995. cap 4. pág 54.

Sin embargo, estas situaciones también generan una serie de problemas los cuales permiten que la relación que existe entre la organización y el hombre sea más estrecha, debido a que los impactos que se den en alguna de las partes, tendrán necesariamente repercusión en uno y otro

Estos problemas son derivados de la poca atención hacia algunos factores específicos que no se les da la importancia necesaria, entre ellos podríamos mencionar: la cultura y su impacto, los cambios que se derivan de la tecnología, el diseño de la organización, el impacto del ambiente.

Sin embargo estas situaciones pueden ser subsanadas mediante técnicas plenamente identificadas con el Desarrollo Organizacional, éstas son

- *Grupos de encuentro*, se enfocan a proporcionar a los participantes conciencia del comportamiento y como es percibido por los compañeros del equipo
- *Retroalimentación de encuestas*, mediante esta técnica se evalúan las actitudes de los miembros de la organización.
- *Consultoría del proceso*, un consultor externo asesora a la compañía a percibir, entender y actuar sobre el proceso de la compañía.
- *Construcción de equipos*, se utilizan actividades de interacción en el que se desarrolla e incrementa la franqueza y confianza entre los miembros

Con base en todos estos aspectos considero que el Desarrollo Organizacional es. *“las actividades establecidas para la integración en la que se relacionan los aspectos humanos y organizacionales para el crecimiento particular y general derivado del proceso de interdependencia existente, enfocado al logro de los objetivos”.*

1.3 EL PROCESO DE CAMBIO.

En cada etapa de la vida los seres humanos nos enfrentamos a constantes cambios, cambios ya sea personales, profesionales, intelectuales, es más podríamos afirmar que el hombre vive en constante cambio a los que se adapta con relativa facilidad, lo que nos hace pensar que es moldeable a las circunstancias que lo rodean, además de ser flexible en sus actitudes respecto a este tipo de situaciones.

Sin embargo, el cambio no es sencillo, depende de grandes circunstancias tal vez la más importante de ellas será a quién va dirigido, normalmente los cambios organizacionales se dirigen al personal que se encuentra adaptado a su medio ambiente por lo cual en caso de efectuarse este debe realizar los cambios necesarios para ajustarse al equilibrio de la empresa.

Regularmente el cambio se encuentra acompañado de una razón de peso para realizarlo, la propia estrategia que tenga la empresa, cuando se ha identificado su misión en conjunto con la definición de la visión o en su defecto encontramos fuerzas que intervienen en forma directa con los cambios, éstas son:

*** Naturaleza de la fuerza de trabajo*

**Tecnología*

**Shocks económicos*

**Competencia*

**Tendencias Sociales*

**Política Mundial.⁸*

Pero en esta situación el cambio *"a menudo no es otra cosa sino una sencilla modificación de la tecnología o de las relaciones jerárquicas"*.⁹

Al aplicar el cambio para toda la organización crea una serie de reacciones ya que no se produce un ajuste automático para recibirlo, por ello es necesario que se apliquen una serie de normas que permita influir en la cultura de la compañía para que de esta forma sea más digerible y sencillo, las cuales entre otras son

- ◆ Involucrar a las personas en el cambio
- ◆ Formar equipos para la transición
- ◆ Dar capacitación sobre los nuevos valores y comportamientos en la organización

⁸ Stephen Robbins. Comportamiento Organizacional, teoría y Práctica, Ed PHH. 1996, cap 18 pág 717

⁹ Cynthia Scott, Dennis Jaffe, "Como dirigir el cambio en las organizaciones". Gpo Ed. Iberoamérica. 1994, cap 1. pág 6.

No podemos dejar de mencionar que se ven involucrados los sentimientos, además de las propias características profesionales como personales, es por ello que cada miembro del grupo no reacciona en forma semejante a la de los compañeros, es necesario considerar que *"las personas cambian cuando se les guía, no cuando se les ordena"*¹⁰, ya que las personas actuamos de una forma diferente en el momento en el que los líderes del proceso de cambio se dirigen al grupo con una actitud militar, a ordenar, como consecuencia natural de estas actitudes creará en el grupo actitudes hacia la defensiva o de retraimiento *"Es mucho más común que las personas cambien debido al apoyo, estímulo confrontación afectuosa y empatía"*.¹¹

Sin embargo, cuando nos encontramos en esta etapa es posible que nos enfrentemos a una serie de reacciones ante este tipo de situaciones, las cuales podemos concentrar en 4 etapas:

Negación. ésta situación hace que necesariamente el personal fije su visión en el pasado, dónde realizan una comparación identificando dónde se encuentran, hacia dónde van y como les va afectar.

¹⁰ Cynthia Scott, Dennis Jaffe. "Como dirigir el cambio en las organizaciones". Gpo Ed. Iberoamérica. 1994. cap 1, pág 8.

¹¹ Idem

Resistencia, esta etapa ha sido causa de estudios profundos ya que normalmente las organizaciones y sus integrantes se resisten al cambio. por ello esta situación es identificada como: *"los comportamientos del empleado tendientes a desacreditar, retardar o impedir la realización de un cambio en el trabajo"*¹². Surge una vez que se sobrepasa la etapa de aturdimientos que provoca la negación. Esta etapa puede resultar contraproducente para la organización ya que encontramos dos tipos de resistencia la que se manifiesta en forma inmediata y abierta o la que se esconde en las actitudes de los empleados, en este sentido la desventaja hacia el cambio es que obstaculiza la adaptación y el progreso

En este sentido debemos establecer que el origen de estas actitudes es el comportamiento individual, el cual posteriormente se transmite al grupo de trabajo, a continuación identificamos las fuentes de resistencia individual al cambio: *"hábitos, procesamiento selectivo de la información, temor a lo desconocido, factores económicos y seguridad"*.¹³

En la organización identificamos fuerzas que se concentran en tres clases de resistencia:

¹² Davis. Newstrom, "Comportamiento Humano en el Trabajo", McGraw Hill, 1996, cap. 12, pág. 334.

¹³ Stephen P. Robbins, "Comportamiento organizacional Teoría y Práctica", PHH, 1996, cap 18, pág 724

- ♦ *Lógica*, las que se relacionan con el pensamiento racional
- ♦ *Psicológica*, se refieren a lo emocional, sentimientos y actitudes
- ♦ *Sociológica*, valores individuales que se transmiten a los de grupo

Estas clases de resistencia deben ser manejadas por la organización con eficiencia para que éstas puedan ser transformadas de situaciones en contra a aspectos de los cuales se pueda apoyar la empresa y convierta estas situaciones en un cambio de actitud positiva, la cual se transformará en ventaja para el logro de sus metas

Existen diferentes aspectos que deben ser considerados para lograr ese cambio de actitud los principales son Comunicación, facilitación, apoyo, participación, coerción.

Cada uno de estos aspectos se debe poner en práctica una vez que se presentes, es por ello que los administradores o agentes del cambio que se encuentren involucrados en el proceso de cambio deben tener esa sensibilización que permita identificar que hace falta el reforzamiento de alguno o todos estos aspectos.

Sin embargo, existe una teoría que permite realizar el cambio en tres pasos, identificada como "el modelo de tres pasos" desarrollado por Kurt Lewin. En este se identifican las etapas siguientes:

- ◆ *Descongelamiento*, esta etapa o paso está definida como "desechar las viejas ideas y prácticas para aprender otras nuevas"¹⁴, es decir, permitir desarrollar a las personas involucradas en el cambio la movilización para ir hacia un nuevo estado

- ◆ *Cambio*, en esta etapa se aprenden las nuevas ideas y prácticas. Ello permite al personal que pueda pensar y actuar en forma diferente

- ◆ *Recongelamiento*, esta etapa la podemos definir como el éxito del proceso de cambio, ya que es cuando las nuevas ideas se forman parte integral del desarrollo del trabajo cotidiano del personal de cambio, así como de su comportamiento habitual.

Aunque el cambio ya se encuentre en funcionamiento, es importante considerar que este necesita de tiempo para alcanzar el equilibrio suficiente y deseado en el cual se mantenga el ritmo que sería el ideal. Es necesario considerar todavía una

¹⁴ Stephen Robbins, "Comportamiento Humano en el trabajo". McGraw Hill, 1996. cap. 12. pág. 339.

curva de aprendizaje acerca del cambio, esta se encuentra definida como el período de adaptación; *“los empleados necesitan “descongelarse” y “recongelarse” para adaptarse al cambio. Durante este período los empleados tratan de integrarse al cambio, y es probable que sean menos eficientes que antes”*.¹⁵

¹⁵ Davis, Newstrom, “Comportamiento Humano en el Trabajo”, McGraw Hill 1996, cap. 12, pág. 340

1.4. EL PROCESO DE SENSIBILIZACION.

Ahora que ya hemos analizado el proceso de cambio, nos enfocaremos a conceptualizar "el proceso de sensibilización", el cual no es tan detallado como el proceso de cambio y todo lo que este implica, más bien, este proceso de sensibilización es más específico y se encuentra enfocado a poner en marcha un cambio de actitud hacia las situaciones que rodean a una persona o empresa. debe ser capaz de influir en las personas y que permita sembrar en ellas inquietud personal de tal forma que se vean destinadas a la adecuación de sus patrones al medio ambiente en el que se desarrolla.

Considero que el proceso de sensibilización debe incluir entre sus etapas las siguientes:

"Concientización", en esta etapa deberá realizarse una retrospectiva donde sean considerados los aspectos principales que hacen que surjan las necesidades para lograr que los implicados en este proceso logren persuadirse e identificar las necesidades.

Esto puede definirse o destacarse mediante la mención de los antecedentes, además de la evolución y los avances que se han suscitado a través de los años.

La etapa de introspección debe ser muy clara, precisa y lo suficientemente dinámica para que los involucrados sientan esa sensación que los induzca a tener una percepción diferente a la que se enfrentan.

Identificación con el ambiente actual, para esta etapa se identificará el ambiente que a la fecha del proceso se mantiene en forma interna, las actividades normales de la compañía o del área que se pretende sensibilizar, con el objeto de poder establecer las causas mismas por las que es necesario integrar al proceso actividades de valor a la operación.

Perspectiva, deberá incluirse en el proceso una sesión dónde se señalen los pronósticos respecto a las operaciones o la actividad en particular en cuestión

Comunicación, deberán integrarse mesas de discusión en la cual sean establecidos en forma clara los objetivos específicos de cada área para la definición de las actividades a desarrollar.

Integración, esta etapa es crítica ya que se harán "laboratorios", en los cuales se desarrollarán las actividades planeadas en el proceso de comunicación.

Retroalimentación, para evaluar en forma objetiva las ventajas que se pudieron haber dado en el desarrollo del trabajo, necesariamente debe existir una etapa en la cual se analicen detalladamente las actividades desarrolladas, como consecuencia natural se podría establecer un plan estratégico más detallado y completo de las actividades, contemplando incluso mejoras a lo realizado anteriormente.

*C*APITULO 2

*CULTURA ORGANIZACIONAL,
LIDERAZGO Y EQUIPOS DE TRABAJO*

2 CULTURA ORGANIZACIONAL, LIDERAZGO Y EQUIPOS DE TRABAJO.

2.1 Conceptos

Cultura Organizacional.

En nuestros días las organizaciones normalmente las identificamos de acuerdo con su clasificación; sin embargo, existen un punto que debemos considerar, aquel que se refiere a que las empresas al igual que las personas tienen una personalidad definida. la cual nos describe su ambiente interno, por ello muchas de las empresas exitosas son identificadas con base en su propia cultura

Kurt Lewin nos indica que la cultura organizacional *“es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Crea el ambiente humano en los empleados que realizan su trabajo”*¹⁶; con base en esta situación identificamos una serie de aspectos que son parte de las actividades cotidianas de la organización dentro de su ambiente interno, algunos autores reconocen que los individuos que forman parte de ésta, se adaptan en forma más sencilla a ella si son de reciente ingreso que si se

¹⁶ Davis, Newstrom. “El comportamiento humano en el trabajo”, Ed. Mcgraw Hill, 1996, cap. 3, pág. 70

pretende influenciar un cambio de cultura organizacional en personal que tiene más tiempo en la empresa.

Es tan importante y fuerte la cultura que puede afectar la forma en que las personas interpretan sus circunstancias, ya que la cultura se refiere a los significados o las interpretaciones que se comparten, las cuales son en gran medida exclusivas de los miembros de un grupo o una organización y que les permiten enfocar sus actos.

Algunos autores consideran a la cultura como un simple termino descriptivo, ya que se ocupa de la forma en la cual los empleados perciben las características de la cultura en una organización, ya sea que le agraden o no.

Las culturas sin embargo tienen una serie de características *“ las cuales al igual que las huellas digitales son siempre singulares. Cada una posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía historias y mitos que, en su totalidad constituyen su cultura”*.¹⁷

¹⁷ Davis, Newstrom. “El comportamiento humano en el trabajo”, McGraw Hill. 1996, Cap. 3. pág. 70

Debemos considerar *“sin embargo, el reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no puedan existir subculturas dentro de una cultura dominante”*.¹⁸

Normalmente estas subculturas se rigen o descansan sobre las propias las bases de una cultura dominante, pero que generalmente se definen por la integración de departamentos o incluso por regiones geográficas

También es importante considerar que la cultura es necesario que sea comunicada, ya que de otra forma será

Debemos considerar también la existencia de un proceso recíproco que existe entre el comportamiento personal con el de la organización sin embargo cuando un individuo ejerce influencia sobre la organización se identifica como el proceso de individualización”.

Como podemos ver la cultura organizacional se refiere a *“ todos aquellos factores que se ven relacionados con el comportamiento individual, que se comparten en cada uno de los individuos que la integran y que se transmite a la organización ”*

¹⁸ Stephen Robbins, “Comportamiento Humano en el trabajo”, Mc graw Hill, 1996. cap 17, pág. 684

LIDERAZGO.

A lo largo de la evolución de la Administración, el concepto de liderazgo ha estado presente en todas sus etapas; en nuestros días este no solo continúa teniendo la misma importancia de hace un siglo; si no que se ha acrecentado debido a los constantes cambios que en el mundo de los negocios se han generado. asociándolo con el desarrollo de una buena dirección y administración debido a la creciente necesidad de liderazgo en cada uno de los niveles de la organización. ya que *"cada vez está más claro que la necesidad de liderazgo no se detiene en los niveles ejecutivos"*¹⁹

Aspectos que han influido en la necesidad de un mayor liderazgo en todas las áreas de la organización, son los cambios en los negocios como el crecimiento, la expansión, el desarrollo tecnológico. Debido a la influencia que estos aspectos tienen sobre los individuos

Adicionalmente esta necesidad de liderazgo se ve impactada sobre nuestra vida cotidiana, ya que *"al hombre de este siglo le ha tocado vivir la mayor parte de los cambios tecnológicos y sociales más profundos y extensos"*.²⁰

¹⁹ John P. Kotter, "El factor Liderazgo". Edic. Díaz de Santos, 1995, cap. 1, pág. 10.

²⁰ Alfonso Síliceo. "Líderes para el siglo XXI. McGraw Hill, 1997, cap 1, pág. 10.

Los diferentes autores que se han dedicado a desarrollar el concepto del liderazgo se enfocan en 2 situaciones en particular, éstas son:

La influencia y el Objetivo.

Ambos aspectos fungen como la razón de ser del liderazgo y su relación es recíproca, sin embargo, no hay que olvidar el "elemento" esencial para que esta acción sea llevada a cabo la participación de los seres humanos que como grupo o grupos son quienes llevan a cabo los objetivos derivados de la influencia que en ellos realiza el liderazgo.

Más adelante detallaremos cual es el perfil que de los líderes que se necesitan para los actuales tiempos y el futuro próximo que se vislumbra

EQUIPOS DE TRABAJO.

La influencia que tienen equipo de sobre diferentes aspectos de nuestra vida son bastante considerables, en ellos se ve reflejado la agrupación de diversos esfuerzos individuales, que obviamente superan el desempeño individual.

En la organización, el valor que tienen los equipos ha sido un aspecto importante en la etapa de desarrollo y cambio de las organizaciones, esto debido a que *"la administración ha encontrado que los equipos son más flexibles y responden mejor a los eventos cambiantes"*²¹, adicionalmente, *"los equipos tienen la capacidad de reunirse, desplegarse reenfocarse y desbandarse con rapidez"*.²² derivado de la influencia cada vez mayor del medio ambiente en el que se ven inmersas las organizaciones.

Al hablar de los equipos de trabajo normalmente surge una comparación o la identificación de la relación de estos con los grupos, por ello para llegar a un concepto, en primer lugar el grupo está formado por *"dos o más personas, interactuantes e interdependientes e han reunido para alcanzar objetivos específicos"*²³

²¹ Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica, Prentice Hall Hispanoamericana. cap. 9. pág 352.

²² Idem.

²³ Idem. Pág. 353

Por otro lado, los equipos no solo se componen de estas características sino que además se involucran con el desempeño, además de considerar también de *“ la combinación de tiempo real de habilidades, experiencias, y criterios múltiples, siendo estos más productivos porque sus integrantes están comprometidos a producir resultados de desempeño tangibles”*²⁴.

Adicionalmente en el grupo existen diversos factores que son parte de su propia relación, identificados como características, las cuales serán detalladas más adelante, pero que sin embargo se engloban en dos aspectos importantes, la interdependencia y la retroalimentación que hace que su desarrollo sea realizado en forma conjunta así como el objetivo sea un compromiso global

Por la relación de todos estos factores, considero que el concepto de grupo es *la unión de esfuerzos de dos o más personas en los cuales el logro del objetivo implica el desarrollo de ambientes de retroalimentación y dependencia mutua, donde se comparte la responsabilidad.*

²⁴ John Katzenbach, Douglas Smith “La sabiduría de los equipos”, Ed. CECSA, cap. 1, pág. 9.

2.2 FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Es importante considera una serie de situaciones que influyen directamente con la función que desempeña la cultura organizacional , ya que una vez que se realiza la integración del individuo con un grupo de trabajo, este se convierte en una parte del sistema social mismo, por ello la cultura de la organización es adoptada durante el desarrollo de sus actividades, existiendo en forma intrínseca una serie de valores y/o tradiciones las cuales el individuo las hace parte de su identidad

Nos referimos a ciertas características las cuales son " *un conjunto central de supuestos, conocimientos, y reglas implícitas*"²⁵ que son intangibles pero que van a formar parte de su desarrollo en la organización.

Las tradiciones y los valores son normalmente establecidos por los que desarrollan o desarrollaron las empresas, a su vez éstas son comunicadas y difundidas al personal y son un fiel reflejo de su propia filosofía hacia el negocio.

Por otro lado los valores tradiciones que se encuentran definidos en la cultura interactúan entre sí, esta actividad se desarrolla en cuatro procesos:

- *La manifestación*, los valores son revelados en las percepciones, conocimientos y emociones de la organización.

²⁵ Stephen Robbins, "Comportamiento Humano en el trabajo", Mc graw Hill, 1996, cap.17, pág 687

- *La realización*, esta situación se identifica cuando los valores se forman el desarrollo de productos de calidad.
- *El simbolismo*, el producto se ve influenciado por el significado que representa para la organización.
- *La interpretación*, cuando se concreta lo que significa el símbolo dentro y fuera de la organización.

Todas estas situaciones hacen que la cultura permita que los miembros de la organización enfoquen sus actos, derivado del significado que e interpretaciones que sean compartidas.

Por otro lado la cultura y los valores y tradiciones que forman parte de ella son también un punto de apoyo en las organizaciones los cuales pueden ser utilizados para diferentes situaciones entre las cuales destacan:

- El apoyo a la estrategia de la organización.
- Toma de decisiones
- Establecimiento de criterios para el desempeño
- La elección de los estilos administrativos correctos.

Como podemos ver, la función de la cultura organizacional y lo que ella involucra, juega un papel importante dentro del desarrollo de la organización, ya que es un factor que puede debe ser considerado por la administración para el logro de los objetivos en cada una de las diferentes etapas en las que se ve inmersa la organización.

2.3 PERFIL Y VALORES DEL LIDER

El líder será siempre buscado, debido a que el liderazgo no siempre se da en forma efectiva, es por ello que es importante personalizar el perfil del líder en nuestra época

Como ya lo hemos mencionado e identificado, los cambios que forman parte de nuestra vida diaria hacen que necesariamente todos, pero sobre todo los líderes se encuentren preparados ya que *"ser líder es influir en otros para el logro de un fin valioso"*²⁶.

Sin embargo, es importante considerar que el liderazgo no se da por jerarquía posición o autoridad, el aspecto importante es la influencia pero esta influencia debe ser siempre positiva.

Apoyándose en ésta influencia, los líderes además deben contar con una serie de características importantes las cuales hacen más amplio su percepción del propio desarrollo personal y profesional del grupo a quién se encuentran dirigidos. en estas características podemos identificar las siguientes:

Como ya lo mencionamos la **Influencia**, a esta característica le son incorporados una serie de acciones, conductas, atributos y talentos que son parte integral de

²⁶ Alfonso Siliceo, "Líderes para el siglo XXI". Edit. McGraw Hill, cap. 2, pág. 19.

esta, los líderes que tienen influencia su vida está plenamente identificada con el respeto, la empatía, el compromiso, además el líder comparte, da, dirige, encauza, escucha, valora, incentiva

Por otro lado el **carisma** es la acción de utilizar los atributos personales para el beneficio y crecimiento de otros, es decir el líder con carisma simplemente "deja crecer".

Como complemento necesario los líderes deben conjuntar una serie de valores y principios personales y profesionales que se integran y forman al ser humano en sus diferentes entornos, los valores reflejan el "debe ser" de las distintas situaciones a las que nos enfrentamos, es el pensamiento lógico al que debemos dirigirnos, algunos de estos valores son el respeto y la honestidad los cuales influyen en una forma verdaderamente importante en las personas

Por otro lado el desarrollo de las habilidades de los líderes va en estrecha relación con los valores y características mencionadas anteriormente, las cuales básicamente se enfocan a la dirección que se debe tener con respecto a los tiempos contemporáneos, para la constante evolución personal y por supuesto profesional.

En cuanto a la organización se refiere, los líderes necesariamente deben considerar al personal que con ellos labora, es decir hacer sentir la valía del

trabajo desarrollado, esto llevará a la generación de un compromiso por parte su personal, lo cual fomentará la lealtad hacia la organización y se verá incrementada cuando se le proporcione con apoyo en sus necesidades de desarrollo integral.

Ser un líder no es una empresa sencilla de llevar acabo es necesario conjuntar toda una serie de características personales, profesionales y humanas que se ven recompensadas con la influencia que se genera en las personas a quién se encuentra dirigido, obviamente todas ellas se deben complementas con la acción y el ejemplo, ello será generador de una mayor influencia positiva

2.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

El poder de los equipos de trabajo se define por sus características, estas se encuentran bien identificadas derivado de su propio funcionamiento, además de las propias características individuales de los integrantes, *“los equipos necesitan personas que tengan la capacidad de ser buenos oyentes, proporcionar retroalimentación, solucionar conflictos y otras habilidades interpersonales”*²⁷

Estas situaciones son de considerable importancia ya que no será integra la relación del equipo en caso de que no se consideren estas situaciones, las cuales además nos llevan a una buena relación interpersonal

La importancia de los equipos y su funcionamiento, es siempre fundamental para el logro de la misión de las empresas, ya que la dinámica del equipo fomenta el desempeño en los cambios de la organización. *“En la actualidad la necesidad del desempeño del equipo debido al vínculo entre los equipos, el cambio en el comportamiento individual y el desempeño”*²⁸

Diferentes autores se han dado a la tarea de definir los diferentes papeles o roles que los equipos de trabajo brindan a la organización, entre los puntos más importantes encontramos que los equipos de trabajo son innovadores. asesores

²⁷ Stephen P. Robbins, “Comportamiento Organizacional, teoría y práctica”, cap. 9. pág. 353

²⁸ Jon Katzenbach, “La sabiduría de los equipos”. Ed. CECSA, cap. 1, pág. 10.

organizadores, impulsores, productores, defensores, vinculadores, consejeros.

Como podemos ver los papeles que tienen los equipos se relacionan normalmente con la generación del cambio, es por ello que las características que tienen los equipos de trabajo se dividen en básicas o naturales, especiales y de evaluación.

Las características básicas o naturales son las siguientes:

Están constituidos para un **objetivo específico**, no existen equipos a los cuales no se les informe cual es su tarea a desarrollar o su propósito

Par el logro de sus metas se ha **determinado un plazo**, necesariamente el logro de los objetivos debe encontrarse establecido en tiempos concretos.

Dentro de las características especiales tenemos:

La existencia de **la especialización individual y de equipos**, es importante considerar el desarrollo de habilidades específicas de un miembro del equipo, así como la de trabajar en conjunto con los demás integrantes, además es necesario el complemento de sus tareas con la aportación y aceptación de diversas disciplinas.

Un equipo también se rige bajo un **estilo**, esta aspecto define el historial que va teniendo el equipo, además de las influencias internas y externas que se van adoptando permitirá identificarlo.

En cuanto a las características de evaluación encontramos:

Los equipos generalmente realizan **evaluaciones por resultados**, con ello es medida la gestión del equipo, a medida que su resultados son satisfactorios el equipo avanza, en caso contrario, reflexiona.

Como complemento al aspecto anterior existen un cumplimiento necesario de **estándares de calidad**, los cuales hacen más efectiva la función del equipo

Los equipos también son **confiables**, derivado de su propio proceso además de sus integrantes, este aspecto es construido por los equipos mediante la mejora continua.

EMPOWERMENT

Como complemento a las características antes mencionadas podemos considerar que dentro del desarrollo de trabajo de los equipos existen dos aspectos que deben ser considerados como de valía para su funcionamiento "**el empowerment**", el cual se refiere a la interacción y compromiso de los miembros

del equipo que trabajan en forma conjunta para el mejorar en forma continua el trabajo desarrollado, pero que además existe el compromiso y la responsabilidad por parte del equipo y sus miembros hacia la organización.

Además, existe el entendimiento entre cada uno de las personas que laboran entre sí y la libertad suficiente para que se desarrollen la iniciativa de los miembros.

Finalmente utiliza también el talento de todos para crear mejores resultados que se convierten en mejores resultados, es decir **la sinergia** del grupo rebasa las expectativas originalmente establecidas; sin embargo esta sinergia se logra por medio de compartir, expandir las responsabilidades y tomar las decisiones en conjunto con el equipo.

*C*APITULO 3

AUDITORIA Y ASESORIA

3. AUDITORIA.Y ASESORIA

3.1 Auditoría.

La Auditoría normalmente es considerada por las compañías como una revisión para identificar si las cosas se realizaron con base en los lineamientos que fueron definidos por la compañía o para percatarse de la existencia de irregularidades. este concepto se estableció así ya que en el origen la palabra Auditoría se escuchaba para definir al personal que se encargaba de "investigar" problemas financieros en las compañías; esto derivado del origen de la palabra, la cual viene del latín *auditorius* y de ella proviene la de auditor "que tiene la virtud de oír": sin embargo, la evolución de la profesión ha permitido que se formen diversos puntos de vista en cada una de las organizaciones.

De igual forma el desarrollo ha venido en conjunto con la definición de lineamientos particulares para los auditores, ya que aún y cuando mucho del desarrollo de la profesión se basa en criterios propios del profesional de manera local, existen lineamientos específicos para el desarrollo de la profesión. en México éstos han sido desarrollados por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMPC) es por ello que dicho concepto se aplica en forma general a los Contadores Públicos, debido a que se dedican a la evaluación de los aspectos financieros de las compañías; sin embargo, existen consideraciones que se pueden aplicar de manera general a todo aquel profesional que se desarrolle en este campo, entre otras podemos mencionar que *"la auditoría es una actividad*

*profesional que implica ejercicio de una técnica especializada y la aceptación de una responsabilidad”.*²⁹

Adicionalmente es importante mencionar que se ha desarrollado una apertura tal que el campo de acción ha brindado la oportunidad para que otros profesionales se puedan desarrollar en esta profesión aunque en campos de acción diferentes a los que originalmente se conocen como es la revisión de los aspectos financieros.

Por otro lado podemos considerar que la auditoría ha pasado a formar parte importante de los negocios, derivado de los informes que se emiten, tanto con los interesados directamente, que son los Directivos de la compañía, y posiblemente en forma posterior con la autoridad y con el público inversionista.

No existe una definición universal que pueda aplicar al extenso mundo de la auditoría; sin embargo, podríamos considerar que independientemente de los profesionales que realicen las revisiones de auditoría, las consideraciones generales que son contempladas se refieren a que se encuentran definidos por autores contemporáneos y el propio IMPC, se enfocan a las siguientes consideraciones:

Proceso.

Revisión de operaciones.

²⁹ IMCP, Normas y Procedimientos de Auditoría, Boletín 1010, tomo I, 1997.

Evaluación.

Apego a lineamientos.

Comunicación de resultados.

Usuarios.

Desde mi particular punto de vista considero que la auditoría independientemente del profesional que la desarrolle y de los objetivos particulares que persiga podría ser la siguiente: *"la aplicación del proceso administrativo para evaluar en forma objetiva las acciones que ha realizado la compañía en cualquier componente del negocio y su apego a reglas específicas establecidas que permitirán emitir un juicio y un reporte de los resultados obtenidos a los usuarios interesados"*.

2.2. TIPOS DE AUDITORÍA Y SU RELACIÓN CON AUDITORÍA DE SISTEMAS.

Para efectos de este trabajo de seminario he contemplado los tipos de Auditoría que existen y que se encuentran descritos de manera general, haciendo incapié en las clasificaciones de: Auditoría Financiera (o de Estados Financieros) y la Auditoría de Sistemas, los cuales son la base de esta investigación.

Auditoría Financiera (de Estados Financieros):

Esta auditoría se enfoca básicamente a la evaluación de las cifras emitidas por las compañías en los Estados Financieros para la emisión de una opinión

*“respecto a si están o no presentados en forma razonable de conformidad con criterios establecidos, por lo común, conforme a principios de contabilidad generalmente aceptados”.*³⁰

Podemos considerar este tipo de auditoría como la más importante derivado del gran volumen de firmas que se dedican a realizar este tipo de revisiones y de la importancia que la misma ley le otorga, adicionalmente existe un parámetro establecido en la ley en la que señala la obligación de las compañías de ser dictaminadas por un Contador Público con base en el monto de sus ingresos.

Además de este aspecto podemos encontrar algunas compañías que no necesariamente cumplen con este requisito, pero que sin embargo los niveles de Dirección o los Accionistas desean conocer la razonabilidad de sus estados financieros.

Estas actividades normalmente son realizadas por personal externo, debido a que existe personal profesional especialista en dichas revisiones, además el objetivo es que lo realice personal independiente al desarrollo de las operaciones del negocio que cuenta con independencia mental y no tiene intereses encontrados dentro de la compañía, debido al fin que persiguen este tipo de Auditorías las organizaciones se permiten invertir cantidades importantes en la contratación de

³⁰ Walter G. Kelly, William C. Buynton, “Auditoría Moderna”, Edit. Macchi, 1995, cap. I. Pág. 4.

una firma que cumpla con las expectativas que se genere la compañía en torno a este punto.

En este sentido ampliaremos un poco las actividades que se realizan en una auditoría de estados financieros en el capítulo final; sin embargo, considero importante presentar un esquema breve y general de su forma de trabajo

Como se menciono anteriormente considero que el uso del proceso administrativo se encuentra inmiscuido sino en todas las actividades de la auditoría sí en gran parte de su desarrollo, por lo tanto en la auditoría debe intervenir (necesariamente) una etapa de planeación, la cual se presenta cuando se inicia el conocimiento de las operaciones con el cliente, ésta etapa de planeación debe ser dinámica, y prepararse con base en un estudio preliminar realizado al cliente y el entorno económico en el cual se desenvuelve, considerando aspectos importantes como información respecto a las compañías de su tipo, de los cuales pudiesen surgir cambios en el desarrollo del trabajo de auditoría

Con base en estas situaciones se definen los alcances y las responsabilidades hacia cada uno de los miembros del equipo, incluyendo el apoyo de personal especialista, como profesionales de impuestos, de sistemas, comercio exterior u otras áreas que por los conocimientos técnicos que tienen permiten al área de auditoría financiera compartir la responsabilidad con ellos, aquí es dónde identificamos la etapa de Organización.

Un punto que es también importante considerar es el tiempo que se llevará la revisión, ya que influirá en el tipo de pruebas y la profundidad con la que se realicen, debido a que este tipo de revisiones se enfoca sobre "la razonabilidad" de los estados financieros, se definen (con base en la experiencia del auditor) aquellas áreas que son necesarias revisar y que por su "importancia relativa" serán revisadas en forma general.

Debido a que en esta etapa interviene personal con diferentes grados de experiencia, es necesario que se realicen una supervisión y/o revisión de sus actividades con el objeto de permitir un desarrollo con base en los objetivos originalmente planeados, y en caso de no ser así establecer las actividades necesarias para que estas desviaciones se consideren y se enfoquen nuevamente a lo básico (etapas de Dirección y Control).

Durante el desarrollo del trabajo de campo pudieran surgir actividades o consideraciones que hagan que el equipo de auditoría realice un ajuste en sus revisiones, es por ello que la etapa de planeación es de suma relevancia e importancia en todo trabajo a realizar su flexibilidad para adaptarse a éstos cambios o ajustarse a impredecibles permitirá que los objetivos lleguen a cumplirse en forma satisfactoria.

Posteriormente se deriva ya el trabajo de emitir los resultados de la revisión así como sus conclusiones y la presentación de sus resultados de la revisión en

primera instancia al cliente que fue quién lo contrató o en su caso al consejo de administración, los accionistas o al público inversionista.

AUDITORIA DE CUMPLIMIENTO.

Este tipo de auditoría contempla una revisión de algunas actividades de tipo financiero, además de operativas con el objeto de determinar si los procedimientos se encuentran establecidos están cumpliendo con lineamientos específicos o condiciones definidas para su desarrollo.

El trabajo se enfoca principalmente a la revisión interna de la operación en los diferentes tipos de organización, es decir en caso de que se realicen revisiones a organismos gubernamentales estas se enfocan principalmente a identificar si el organismo esta cumpliendo con los procedimientos de control establecido a nivel general.

En caso de organizaciones del sector privado, puede realizarse una revisión específica sobre los procedimientos de control que se encuentran establecidos para el funcionamiento de la operación de una determinada área del negocio con el objeto de determinarse el apego de ésta con las políticas y procedimientos definidos.

Normalmente este tipo de revisiones se realizan en forma especial derivadas de situaciones particulares como son las que se derivan de una petición de la

Administración de la compañía, o por la identificación de criterios establecidos por proveedores, por lo que este tipo de revisiones normalmente son realizadas por el personal que es empleado de la compañía, o quienes ejercen funciones de Auditores Internos.

Además de los puntos ya mencionados es posible que *"la aplicación más amplia de las auditorías de cumplimiento se relacione con criterios basados en una reglamentación gubernamental"*.³¹

Debido a que normalmente las empresas (en todas sus clasificaciones) están obligado a cumplir con toda todas aquellos reglamentos o leyes que sean aplicables a su actividad principal, de tipo informativo o de tipo financiero o fiscal.

AUDITORIA OPERATIVA.

La particularidad que se identifica en este tipo de revisiones es que se basa el estudio sistemático de las operaciones en relación con los objetivos específicos inicialmente planeados o establecidos.

Es importante considerar que algunos autores nos presentan una relación conceptual de estas auditorías con la Auditoría Administrativa, la cual es válida, ya que el enfoque de la revisión puede contemplar aspectos particulares como

³¹ Walter G. Kell. William C. Buynton, Auditoría Moderna, Ed. Macchi, 1995, cap. 1, pág. 5.

una área específica de la organización y su funcionamiento o en su defecto la organización en forma general.

Este tipo de auditorías es posible que se puedan ejecutar por parte de personal interno de la organización o también por personal externo derivado de la especialización y/o complejidad de la compañía en cuanto a su tamaño y particularidad en la operación

Los aspectos principales que en forma estándar son contemplados en la realización de estas actividades se derivan de tres objetivos principales.

- Evaluación del desempeño,
- Identificación de oportunidades para mejorar y
- Elaboración de recomendaciones para mejorar o contemplar alguna acción futura

AUDITORIA DE SISTEMAS.

Este tipo de revisiones se puede identificar como un complemento de los trabajos desarrollados en los diferentes tipos de auditorías que he mencionado en párrafos anteriores las cuales normalmente son realizadas por profesionales que conjuguen en su experiencia tanto de los conocimientos técnicos en sistemas como en otras áreas y su importancia que éstos tienen para llegar a los objetivos en forma conjunta; sin embargo, debido al acelerado cambio y el ágil desarrollo de la tecnología, además de la propia diversidad que de ella se origina, el

profesional que se dedica a estas actividades tiene un campo de acción que se hace más amplio día a día.

Aún y cuando esta actividad, en conjunto con su campo de acción obedecen a la evolución propia de la tecnología, este es de reciente nacimiento, también su concepto es de reciente aceptación ya que *"no existe una sola concepción de acerca de que es informática, etimológicamente"*.³²

Sin embargo, normalmente se relaciona a este tipo de actividades con el de la propia auditoría financiera, ya que *"los ordenadores han pasado a formar parte integrante de los sistemas contables de muchas empresas"*³³ debido a que el uso de los sistemas de información es para satisfacer necesidades empresariales de las organizaciones.

Debido a lo anterior las actividades del área de Auditoría de Sistemas las podemos definir como *"la revisión del ambiente de control de la compañía en relación con el equipo (Hardware) y sistemas de aplicación (Software) que soporta su operación, de los procedimientos establecidos para su administración y continuidad en nivel general, como en particular, además de la interrelación y funcionalidad del sistema con los usuarios"*.

³² José A. Echánove, "Auditoría en Informática", McGrawHill, 1994, cap. 1, pág. 2.

³³ A.J.Thomas, I.J. Douglas, Auditoría Informática, Parainfo, 1995, introducción, Pág. 9

Esta situación es considerada en forma parcial de acuerdo con el boletín 4080 de las Normas y Procedimientos de Auditoría donde se establecen los *"efectos del trabajo de un especialista en el dictamen del auditor"*³⁴, adicionalmente en cada uno de los boletines que se refieren al estudio y evaluación del control interno de cada una de las áreas del negocio, existe un apartado dónde se establece que se debe contemplar la consideración de los *"efectos del Procesamiento Electrónico de Datos (PED) en el examen del control interno"*³⁵.

Relación de las auditorías con Auditoría de Sistemas.

Además de la relación que este tipo de auditorías, tiene con la auditoría financiera consideramos que existe una relación con cada una de los tipos que ya hemos conceptualizado, por lo que a continuación sintetizamos esta relación:

Con Auditoría Financiera.

Por la consideración del grado de automatización de la compañía y su relación con los procesos operativos que generan información financiera, que debe ser revisada

Regularmente las auditorías de sistemas tienen su origen y reconocimiento a partir de su intervención directa en los trabajos desarrollados por auditoría financiera.

³⁴ IMPC, "Normas y Procedimientos de Auditoría", Boletín 4080, 1997

³⁵ IMPC, "Normas y Procedimientos de Auditoría", Boletín 5080, 1997

Con Auditoría Administrativa.

Debido a que *"debe llevarse a cabo una auditoría administrativa como parte del área de informática"*³⁶, adicionalmente, se deberá evaluar el departamento de informática de acuerdo con lo siguiente:

- Su objetivo
- Metas, planes, políticas y procedimientos
- Organización
- Estructura Orgánica
- Funciones
- Niveles de autoridad y responsabilidad.

En este punto detallaremos un poco la relación para identificar estas actividades en el proceso de la revisión, de la auditoría de sistemas.

Esta actividad es llevada a cabo durante la etapa de Planeación debido a que existen dos aspectos importantes que se ven afectados por el uso de sistemas de información, los cuales son:

- **Ambiente de sistemas de información**, dónde se contemplan la estructura organizacional del área de sistemas, la configuración y tipos de equipo de cómputo (Hardware), además de las localidades donde se cuenta con equipo, esto normalmente es identificado como "plataforma de sistemas".

³⁶ José A. Echánove, "Auditoría en Informática", McGrawHill, 1994, cap. 1. pág. 8.

Ambiente de Control. Se refiere a la evaluación de las condiciones sobre las cuales se desarrollan las actividades del área de sistemas, es decir el personal superior con quién en conjunto definen y establecen la estrategia y dirección de los aspectos que se relaciona con el procesamiento de los datos.

Derivado de la identificación de estos conceptos se definen las actividades a realizar, los cuales se basan en la experiencia o juicio del Auditor de sistemas, además de su cometido "el cual se puede dividir en.

- *Una investigación y análisis de los sistemas de aplicación que se están desarrollando o se encuentren implantados.*
- *La realización de revisiones a datos reales y resultados en los sistemas que se encuentren en funcionamiento.*
- *La realización de auditorías de eficiencia y eficacia.*³⁷

Como podemos ver la auditoría de sistemas tiene una estrecha relación con cada uno de los diferentes tipos de auditoría conceptualizados, que bien podríamos identificar como dependencia, por lo mismo su intervención en el trabajo dependerá de las consideraciones particulares en cada una de los trabajos o de los propios responsables o líderes de la revisión.

³⁷ Idem.

3.3 CONCEPTO DE ASESORIA

Antes de iniciar el desarrollo de este importante aspecto en el trabajo de investigación es importante mencionar y establecer que en cuanto a los que se refiere al concepto de asesoría se relaciona de una forma muy importante el concepto de consultoría, por lo que para efectos de este trabajo de investigación consideraremos a ambos como uno sólo.

Los servicios de asesoría que actualmente se ofrecen a lo largo del mundo se han visto incrementados en gran medida ya que la constante evolución de las compañías y su visión con respecto a sus planes estratégicos, los obligan a recurrir a personal especializado que necesariamente lo asesore para el logro de sus objetivos, es por ello que en nivel mundial el mercado de la asesoría o consultoría crece en un promedio de 25 al 30% anual.

Sin embargo el concepto de asesoría o consultoría se ha relacionado y conocido en mayor medida derivado a que las compañías multinacionales han realizado la contratación de algún consultor en un trabajo específico.

En este punto es importante mencionar que el desarrollo de los trabajos de asesoría se remonta a fines del siglo pasado debido a las actividades realizadas

por Charles T. Sampson, *"quién en 1870 reorganizó todo el proceso productivo de su fábrica de calzado"*³⁸

A lo largo del desarrollo y evolución de la historia se han identificado cambios importantes en el ambiente empresarial, lo cual originó que las empresas identificaran que no podían mantenerse estáticas, esta situación permitió que de igual forma el desarrollo de las actividades de asesoría como un servicio profesional, se identificara como un solucionador de problemas.

Actualmente no sólo las compañías del ámbito privado se hacen llegar de los servicios de consultoría, incluso los gobiernos han contratado algún tipo de asesoría para sus dependencias, debido a que tienen los conocimientos suficientes y particulares, lo cual los hace especialistas y con un cúmulo de experiencias que permiten mayor agilidad en el desarrollo de soluciones

Esta situación debido a que *"hoy los asesores son mucho más proactivos, suelen tener amplios conocimientos sobre industrias y mercados específicos, lo cual ofrece el contexto requerido para evaluar los problemas de sus clientes y proponer soluciones."*³⁹

³⁸ OIT, "La consultoría de empresas", Ed. Limusa, 1995, introducción, pág. 14.

³⁹ Clive Rassam y David Oates, "El mundo de la consultoría gerencial", Ed. Macchi, 1995, cap. 1, pág. 18

Concepto

Derivado de sus orígenes el concepto de la asesoría siempre ha mantenido una identificación muy particular, la de solucionar problemas específicos de las organizaciones. Por ello existen asesores que no pertenecen a ninguna compañía; sin embargo mantienen una relación muy estrecha que les permite recurrir a ellos cuando lo necesiten.

En el diccionario de la Lengua Española el significado de asesoría es *"estipendio o derecho de asesorar, dicese del letrado a quién por razones de oficio incumbe aconsejar o ilustrar con su dictamen a un juez"*⁴⁰.

Existen diferentes puntos de vista respecto de lo que la asesoría o consultoría es uno de ellos es el que nos ofrece Fritz Steele dónde nos dice que *"el proceso de consultoría es cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o conjunto de tareas dónde el consultor no es responsable de la misma, sino que ayuda a los que lo son"*.⁴¹

Por otro lado Peter Block relaciona la asesoría con la actividad interna que realizan los ejecutivos de las compañías, al decir que *"se actúa como asesor siempre que se trata de modificar o mejorar la situación"*⁴².

⁴⁰ Diccionario de la Lengua española, Ed. Espasa Calte. 19a. edición, 1997.

⁴¹ OIT, "La Consultoría de empresas", Ginebra, Ed. Limusa, 1995.

⁴² Idem.

A su vez Larry Griner y Robert Metzger sintetizan: *"la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas"*⁴³.

Sin embargo, existen otros autores que no concuerdan con el concepto anterior, ya que *"si bien los asesores desempeñan en la actualidad un papel más activo en la resolución de los problemas de sus clientes, todavía establecen una distinción entre ser consultor y ser gerente, ya que se encuentran allí sólo para asesorar"*⁴⁴.

Adicionalmente existen consideraciones importantes que debemos tomar en cuenta como es la independencia que mantiene el asesor respecto a los intereses que se deriven en la compañía, es decir, se inclina únicamente por lo que es mejor por la organización.

Estos servicios se brindan siempre en las organizaciones y se enfocan directamente en el mundo de los negocios.

Por lo cual considero que la **ASESORIA DE NEGOCIOS** la podemos conceptualizar como: *" el apoyo y servicio que brindan los especialistas independientes a las organizaciones en la identificación y definición de tareas para la solución de los problemas en situaciones generales y/o específicas de forma*

⁴³ Idem.

⁴⁴ Clive Rassam, David Oates, "El mundo de la Consultoría Gerencial", Ed. Macchi, 1995, cap. I, pág. 18

objetiva, en las cuales se ve involucrado tanto su operación, desarrollo, crecimiento interno y externo”.

3.4 ALCANCE DE LOS SERVICIOS DE ASESORIA

Es importante identificar el campo de acción que actualmente ocupa a los asesores, ya que aún y cuando existan diversos servicios que ofrezcan estos se encuentran enfocados a la solución integral de problemas, existen organizaciones de asesoría que se involucran en las diferentes áreas o situaciones a las que se puede enfrentar la compañía, por ello la inversión en la capacitación de su personal es un punto considerable para el desarrollo de sus especializaciones, además del ofrecimiento de sus servicios.

Esa asesoría es ahora extremadamente amplia, por lo que prestarán asesoría en asuntos referentes a personal y remuneración, estructuras organizacionales, administración financiera, métodos de manufactura, tecnología de la información, control de calidad, mercadeo, estrategia, adquisiciones y fusiones

Considero importante mencionar los diferentes campos en los que la asesoría ha encontrado mercados a explotar, aunque no son los únicos, si considero que son los más relevantes e importantes para la organización.

ESTRATEGIA-REESTRUCTURACION CORPORATIVA.

Esta actividad se refiere principalmente a la transformación de la organización en todos sus niveles, desde la estructura hasta la forma de realizar los negocios, la cual normalmente es realizada desde los niveles de Dirección corporativa.

EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Otras compañías consultoras se han dedicado a la solución de los problemas específicos de los aspectos relacionados con el Factor Humano, sobre todo cuando se define la estrategia de un cambio en el comportamiento organizacional.

TECNOLOGIA DE LA INFORMACION.

Actualmente todas las compañías desean modernizarse; sin embargo esta modernización al no ser una empresa fácil, normalmente se contrata a personal externo, esta rama de la asesoría ha crecido en forma significativa, ya que nadie quiere "quedarse rezagado" y todo mundo desea "automatizar" su trabajo, el software y hardware cobran cada día más importancia para el desarrollo y soporte de las operaciones de la compañía.

ASESORIA ESPECIFICA

En este punto normalmente el asesor se dedica a una área del negocio en particular, puede ser el caso de las actividades de producción o el control de los inventarios, tal vez el problema puede ser Tesorería, en fin se particulariza el problema hacia un área del negocio.

ASESORIA JURIDICA

Se relaciona con aspectos o cuestiones que se rigen por las diversas leyes (fiscales, del trabajo, de sociedades) con las que se encuentre obligada la empresa, incluso cuando la compañía realiza transacciones internacionales.

ASESORIA FINANCIERA.

Realizada por analistas especializados, en los aspectos que afectan el movimiento de las acciones de compañías que se cotizan en la Bolsas de Valores, su actividad es de asesorar a los inversionistas para identificar la rentabilidad de éstas para los inversionistas.

3.5 RELACION ENTRE LA AUDITORIA Y ASESORIA

Derivado del análisis realizado entre estas dos profesiones, las cuales desde el momento de su establecimiento se identificaron como diferentes. incluso actualmente se conceptualizan de esta forma, me permitiré establecer ciertos aspectos que considero fundamentales para los objetivos del presente trabajo de investigación, estos están enfocados a la identificación de las semejanzas entre los papeles y actividades de **Auditoría y Asesoría**, de una forma muy general.

AUDITORIA	ASESORIA
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Utiliza un proceso de planeación para la definición de su trabajo. ◆ Se basa en el conocimiento inicial del cliente y el medio ambiente en el que se desarrolla. ◆ Se involucra con la operación de la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Planea las actividades a desarrollar ◆ Su experiencia está basada en una especialización, derivado del desarrollo de trabajo con clientes ◆ Conoce en todos los sentidos el funcionamiento operativo de la compañía.

AUDITORIA	ASESORIA
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Investiga el ¿porqué? de los hechos. ◆ Propone mejoras a desviaciones encontradas. ◆ El desarrollo de su trabajo es realizado para la emisión de un dictamen. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Identifica los problemas de manera detallada. ◆ Ofrece soluciones y participa en las decisiones. ◆ Emite un informe de las decisiones adoptadas y orienta en el proceso de solución de los problemas.

Adicionalmente realizaremos una conciliación entre los procesos de trabajo de un y otro, los cuales de manera general se identifican en las siguientes fases:

AUDITORIA	ASESORIA
<ul style="list-style-type: none"> ◆ PLANEACION ESTRATEGICA. ◆ ANALISIS DE RIESGOS INHERENTES Y DE CONTROL ◆ PLANEACION DETALLADA ◆ EJECUCION DEL TRABAJO ◆ EMISION DEL INFORME. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ INICIACION ◆ DIAGNOSTICO ◆ PLANIFICACION DE MEDIDAS ◆ APLICACION ◆ TERMINACION

Como hemos podido ver con este análisis general, considero que no existe una gran diferencia entre ambas actividades, aún y cuando estas por motivo de sus antecedentes se establezcan en campos de acción diferentes.

De hecho el único punto que a mi juicio el auditor pudiera desarrollar es aquel dónde se identifica que el asesor es aquel que se involucra directamente en la implantación de las soluciones, además de participar en las decisiones y evaluar la implantación de las mejoras.

CAPITULO 3

*EL AUDITOR EN EL PROXIMO
MILENIO.*

3 EL AUDITOR EN EL NUEVO MILENIO

3.1 ESPECTATIVAS DE LOS NEGOCIOS EN EL PROXIMO SIGLO XXI.

El "parteaguas" que en el ámbito organizacional, profesional, cultural y personal es la llegada del nuevo milenio comprende una etapa de cambio en todos sentidos para el cual es necesario estar preparado.

Por ello los negocios no son la excepción a la regla, desde hace un par de años en todo ámbito empresarial se preguntan "y tú ¿ ya estas listo para el año 2000?" en forma paralela todos los aspectos que se relacionan con el negocio en marcha han tenido cambios, o se tiene proyectados cambio de importancia para el nuevo milenio; sin embargo, nadie sabe el futuro y lo que pueda suceder, existen ciertas tendencias que se van mostrando derivado de los acontecimientos que hasta hoy todos conocemos.

En situaciones un poco más "normales" las organizaciones se encuentran en continua búsqueda para satisfacer las necesidades tanto internas como externas.

Un aspecto que ha permitido tal desarrollo es la tecnología, dónde podemos incluir todos sus tópicos: computadoras (hardware y software), comunicaciones, redes, internet, realidad virtual, en fin todos aquellos conceptos que han obligado y/o permitido que los negocios consideren dentro de sus presupuestos una parte importante para su modernización, en la cual incluyen también los cambios de

imagen, de centro de trabajo, de colores, en fin, nadie quiere quedar fuera del juego en lo que a la fiebre de cambios de fin de siglo se refiere.

Sería difícil enumerar todos aquellos aspectos que están siendo tocados por estas situaciones.

Sin embargo, este "boom" se asemeja a la época de la Revolución Industrial, donde a partir de la mecanización de ciertos procesos todas las organizaciones querían substituir las actividades netamente humanas o manuales que eran consideradas consumidoras de tiempo y muy lentas.

En forma opuesta a esta evolución acelerada existe una situación muy particular que por lo sensible que es. Su visión se pierde debido al interés que le hemos puesto todos a las mejoras para una vida más cómoda y al olvido de los detalles los cuales son la base de todas y cada una de las cosas que se disfrutan.

Por ello las organizaciones tratan de desarrollarse al mismo tiempo en que se dan los cambios con la adaptación de nuevos y novedosos procesos de mejora, los cuales se derivan de una visión, y posteriormente del establecimiento de la misión de la compañía

Normalmente las organizaciones pretenden siempre encontrarse a un paso de los competidores; sin embargo son muy pocas las que logran la adaptación en el

tiempo justo *"muy pocas de ellas transforman sus operaciones de manera tan rápida completa y creativa como debieran"*⁴⁵. En este sentido aparece un concepto que bien nos da una lección a este respecto la prospectiva, considerado como *"una reflexión para iluminar la acción presente con la luz de los futuros posibles"*⁴⁶

Por ello los tiempos actuales en los que se identifican crisis en distintos sentidos es cuando se hace necesario que las organizaciones contemplen una estrategia lo suficientemente sólida para el mundo de posibilidades que nos representa el futuro

En este punto es dónde se identifican las actividades que serán generadas estrategias "preactivas", esta se encamina básicamente a la preparación de la compañías hacia los acontecimientos y la preparación para los eventos futuros

Por otro lado la estrategia proactiva se refiere al previo análisis de la situación, para el desarrollo de una estrategia que permita crear requisitos para que el ámbito al que pertenece se adapte a sus condiciones.

La productividad no garantiza la sobrevivencia en este ágil mundo, *"también son necesarias la calidad y la innovación dependen ante todo del comportamiento, de la iniciativa y de la imaginación de todo y a todos los niveles."*⁴⁷

⁴⁵ Roy L. Harmon, La nueva era de los negocios, 1996, cap. 1, pág. 2.

⁴⁶ Michel Godet, "De la anticipación a la acción", Ed Alfa omega. 1995, cap. 1, pág. 3

⁴⁷ Michel Godet, De la anticipación a la acción. Ed. Alfa omega. 1995, cap. 1, pág. 4

Es por ello que "la visión global es necesaria para la acción local" como nos señalaría la obra de Michel Godet "De la anticipación a la acción".

La competencia que se generará con la apertura de los mercados, es aun más feroz de la que nos imaginamos, las compañías se conocerán más derivadas de la apertura de las comunicaciones.

Estas situaciones necesariamente deben sugerir que el trabajo de los administradores o directivos de la organización transformen sustancialmente sus procedimientos operativos aplicando la tecnología, esta transformación debe considerar las facilidades que hoy en día nos aportan este ramo y las comunicaciones, desafortunadamente en este ramo podemos identificar que las compañías normalmente se pasan tiempo importante para el mantenimiento de los sistemas en operación, como ya he mencionado, la tecnología es necesario que sea aprovechada en forma inmediata de no ser así cuando las facilidades de esta se conozcan y se apliquen tal vez sea obsoleto el tiempo en que se utilice *"por lo tanto aquellas empresas que logren mantener el paso de con la reinención de la tecnología y procesos necesitará impulsar sus estrategias basadas en visión e imaginación de largo alcance"*⁴⁸.

⁴⁸ Roy L. Harmon. La nueva era de los negocios. Ed PHH. 1997

Otro punto que es por demás importante es el factor humano ya que para lograr encontrarse en el camino de la transformación, es necesario que los participantes del trabajo se encuentren comprometidos con la acción.

Esta situación es demasiado importante ya que *“avanzarán al nuevo mundo sólo aquellas compañías que cuenten con el deseo de superarse, con el personal interno y asesores externos bien equipados para cumplir.*

Esta transformación del negocio es el reto que enfrentan ahora los nuevos directivos y que existen sólo algunas compañías que lo están llevando a cabo, para ello logramos identificar 4 etapas de esta situación, las cuales son

REFORMULACION

REVITALIZAR

REESTRUCTURAR

RENOVACION

Identificadas como *“las 4 R’s de la transformación”*⁴⁹

⁴⁹ Francis G. Govillart, James N Kelly, “Revolución empresarial”. Edit. Mc Graw Hill, 1997. introducción, pág 7.

Conceputalizaré brevemente cada uno de las actividades aquí señaladas para identificar la importancia individual que tienen en el desarrollo de estratégico de las compañías hacia el próximo siglo.

REFORMULACION

Es el cambio de mentalidad a nivel organizacional, es decir identificar que es lo que tiene la empresa en este momento y cuales serán las metas a las que puede llegar, manifestar cambios en la forma de pensar a nivel organización

REVITALIZAR

Vincular en forma más cercana el ambiente en el que se desarrolla la compañía y compenetrarlo con el propio desarrollo de la organización.

REESTRUCTURA R

Aún y cuando este concepto se encuentra relacionado con el despido, este se refiere a mantener saludable a la organización, es decir evitar situaciones que perjudiquen el perfeccionamiento de la compañía.

RENOVACION

En esta etapa lo más importante es que se considera al aspecto humano de la compañía ya que se debe dotar al personal con las habilidades y nuevos propósitos esto permitirá que la organización genere en forma continua los procesos de adaptación al medio.

Como hemos podido identificar las compañías son seres vivientes, es por ello los puntos que identificamos como opciones al cambio los podemos resumir básicamente a tres aspectos fundamentales que se relacionan completamente con lo mencionado anteriormente, éstos son:

Los proceso de mejora continua.

Apoyo de la tecnología

Recursos Humanos

Visión y Estrategia.

Adicionalmente, *"los ejecutivos entienden que el éxito depende de tener experiencias de soporte en las áreas críticas (antes mencionadas)⁵⁰".*

⁵⁰ Roy L. Harmon, "La nueva era de los negocios", Prentice Hall Hispanoamericana, 1997, cap 1, pág. 19.

3. 2 EL AUDITOR EN EL NUEVO MILENIO

Con base en las consideraciones reflejadas en las descripciones anteriores pretendemos establecer las bases sobre las cuales el personal de auditoría se encontrará una vez que se integre al próximo siglo.

En primera instancia se encontrará ante un mercado en el que *"evidentemente está cambiando, así como las expectativas de los clientes están variando en conjunto con la configuración de la industria"*⁵¹

Por ello los aspectos que deben ser considerados por los auditores para la asesoría se refieren básicamente a las actitudes que han tomado los clientes debido a que *"los clientes ahora tienden a buscar cada vez más conocimientos especializado, ya sea técnico o conocimientos técnicos empresariales"*⁵²

Por ello el papel del auditor como asesor se refiere básicamente al reforzamiento de los aspectos que se conjugan y que permiten ofrecer a los clientes un servicio de valor agregado, en el cual éste se siente satisfecho de haber seleccionado al asesor e identificar que lo apoya y que sabe cuales son las necesidades respecto de su trabajo.

⁵¹ Clive Rassam, David Oates, El mundo de la Consultoría Gerencial, Ed. Macchí, 1995, cap. 5. pág. 73

⁵² Clive Rassam, David Oates, El mundo de la Consultoría Gerencial, Ed. Macchí, 1995, cap. 5. pág. 77.

En cuanto al punto referente a su papel como líder y persona, identificamos que necesariamente se debe involucrar y tomar más en cuenta todas aquellas situaciones que lo acercan al cliente y a su equipo de trabajo, ya que es importante que mantenga una estrecha relación de colaboración en ambos sentidos, lo que permitirá que se logren los objetivos en forma más conjunta e integral.

Por el lado de la satisfacción del cliente, involucrarse con él en todos sentidos permitirá una relación de colaboración que lo apoyará a llegar al logro de sus objetivos originalmente determinados, además de establecer un compromiso hacia el cliente donde el auditor actúa y se siente como un miembro más de la empresa apoyándolo a resolver aquellos problemas que a la compañía le mantienen con inquietudes y/o preocupaciones en todos sus sentidos

Adicionalmente será necesario que desarrolle las funciones suficientes de involucrar a todos los participantes en la revisión, estableciendo tareas, objetivos y compartiendo la autoridad con cada uno de los miembros, esto permitirá que el equipo se sienta a gusto y cómodo lo que permitirá desarrollar sus propias incentivos para así iniciar el proceso de cambio profesional y personal lo cual permitirá que se sienta como un verdadero asesor.

Será necesario también el establecer un ambiente sólido de colaboración e interdependencia hacia la organización, su equipo, desarrollar el empowerment y la sinergia necesaria para que se vean involucrados y comprometidos todos los integrantes del equipo.

*C*APITULO V.

CASO PRACTICO

5 CASO PRACTICO.

5.1 ANTECEDENTES.

Las empresas de asesoría en México han jugado un papel importante en la evolución de las empresas, dada la importancia que la propia asesoría financiera reviste ya que uno de los puntos más importantes, es aquel en el que se ven reflejadas las cifras de los estados financieros y se hace del conocimiento de los dueños del negocio.

La auditoría toma una relevancia especial cuando la ley obliga a las compañías con ciertas características, que las cifras de sus estados financieros sean auditadas por un profesional independiente

Como podemos ver la auditoría ha evolucionado en conjunto con el crecimiento del país, sin embargo a partir de la década de los años 70's, la tecnología inició un despegue por demás impresionante, derivado de ello muchas de las compañías que se encontraban ya en funcionamiento, particularmente aquella que se encontraban como líderes en los mercados, iniciaron con el proceso de modernización, proceso que se enfocó básicamente al uso de la tecnología. Con el apoyo de sistemas de información integrados por "hardware y "software" estas nuevas herramientas permitían que todos los procesos de las compañías fueran

más ágiles, así también todas sus operaciones fueron registradas en medios electrónicos de información en lugar de los tradicionales "libros de contabilidad".

Esta situación de alguna forma sugirió un cambio en el personal encargado de realizar las revisiones de auditoría de estados financieros (o auditoría externa), ya que identificaron como estos acontecimientos necesariamente vendrían a modificar de alguna forma su manera de realizar sus operaciones; esto trajo como consecuencia la necesaria intervención de personal que asegurase que el procesamiento de sus transacciones (a través de los sistemas que se encontraban en funcionamiento) en conjunto con las cifras que este arrojaba, fueran razonablemente correctas. El área de auditoría de sistemas se incorporó al trabajo original de la auditoría financiera y derivado del grado de automatización de aquellos clientes que apoyan sus procesos y registro de sus operaciones en los sistemas de información computarizados de alguna forma se transformó en un área con considerable importancia.

Actualmente identificamos que los trabajos de auditoría financiera integrados a su equipo de trabajo a personal especialistas en diferentes áreas, tales como de impuestos, legales, de comercio exterior; sin embargo, considero que el área que se encuentra más íntimamente ligada a la propia auditoría de estados financieros es la de auditoría de sistemas.

Esto debido a que todas y cada una de las transacciones que se ven reflejadas en los reportes financieros son el reflejo de las operaciones que se registraron y acumularon en los sistemas establecidos por la organización, por lo que necesariamente se debe identificar además de evaluar el ambiente de control específicamente en los sistemas de aplicación.

Por ello, la auditoría de los estados financieros se transforma de igual forma que los clientes transforman sus negocios sobre todo con la llegada del nuevo milenio. lo que nos indica que nadie quiere quedarse rezagado, todas y cada una de las organizaciones, independientemente de su giro, van hacia el cambio y la transformación para evitar quedarse rezagado de sus competidores

ESTADOS FINANCIEROS
DEL EJERCICIO 2000

5.2 PROBLEMATICA.

Durante nuestros días, las auditorías de estados financieros ya no pueden considerarse como la revisión tradicional que se venía realizando hasta hace una década, el crecimiento tecnológico y acelerado de las compañías, los procesos complejos que se encuentran en cada una de ellas, obliga a que los participantes en éstas revisiones necesariamente se involucren más de cerca con las operaciones y el entorno ambiental que envuelve a la compañía auditada, el cual es tan complejo como ella misma, ha cambiado la forma en que las operaciones que se involucran con el registro financiero son procesadas, registradas y acumuladas. Adicionalmente, el servicio que en el cual está invirtiendo la compañía necesariamente hace que los profesionales dedicados a este tipo de asesorías se vean obligados a brindar un valor agregado mayor que el del propio servicio de auditoría.

Un punto que también es importante en el cual la tecnología tiene mucho que ver es que los asesores pueden encontrarse más de cerca con los clientes (a través de medios electrónicos como e-mail, internet) y de alguna forma se involucren más con ellos para que de esta forma los servicios de asesoría sean más integrales, más completos.

De esta forma los servicios de asesoría que se brindan deben ser realizados necesariamente con otro enfoque con una visión y perspectiva diferente, en la

cual se integren todos aquellos aspectos que tiene que ver con la compañía que la afectan en nivel interno y externo.

La importancia de esta situación hace que cada uno de los integrantes del **equipo de auditoría**, colaboren para lograr un fin común y que se concientice de que cualquier situación que se vea relacionada con el objetivo de la asesoría, aún y cuando esta no sea específicamente financiera puede ser una oportunidad de que el servicio de asesoría sea más completo.

Pero aún y cuando éstas situaciones las podemos ver como necesarias existen todavía trabajos de auditoría en los cuales únicamente este servicio se brinda simplemente con la idea de emitir la opinión de los estados financieros. Considero que esta situación debe ir más allá, ya que todo evoluciona, las asesorías y las organizaciones que contratan estos servicios de igual forma lo están haciendo

Las empresas esperan que además de emitir una opinión sobre como se encuentra su situación financiera, el servicio de auditoría les apoye en la resolución de problemas más específicos, más especializados y que de alguna forma se relacionan con los aspectos financieros, como son los aspectos tecnológicos, legales, de mejora de procesos, obviamente no realizándolos. pero sí involucrando a otras áreas u organizaciones capaces de enfrentar estos retos que implican un mejor servicio de asesoría.

Actualmente en el desarrollo del trabajo de auditoría la participación del área de sistemas se refiere únicamente a revisiones que realizan en rubros muy específicos ó en aquellas aplicaciones en las cuales se han identificado problemas con los registros financieros, por ello desafortunadamente no se puede identificar la valía del trabajo mediante los sistemas de información.

Un punto que es también importante mencionar y el cual causa conflicto con la integración de éstas revisiones, es el tiempo que se invierte en la revisión por medio del área de auditoría de sistemas el cual es mayor al que normalmente se invierte en una revisión tradicional; sin embargo, la gran ventaja es que el alcance que se tiene mediante esta vía es mucho mayor al trabajo que pudiera ser realizado por auditoría financiera, lo cual tampoco resulta muy importante, ya que la razonabilidad sobre la cual se basan las pruebas de auditoría financiera, obligan a que éstas cubran sólo una muestra del universo.

Adicionalmente, los propios líderes del proyecto de auditoría consideran que las revisiones que se hacen a través de la propia de su área cumplen con sus expectativas y objetivos, por lo que podemos identificar que el alcance se limita a la visión definidas en las operaciones financieras, con lo cual la asesoría integral queda descuidada

Por todas estas situaciones, considero que es necesario un *proceso de sensibilización*, el cual se enfocará a que la visión acerca de las organizaciones en los trabajos de auditoría sea más completa e integral, que involucrar a personal especializado de otras áreas no sea una obligación si no que conviene al propio trabajo de auditoría, que el asesoramiento derivado de su trabajo apoye a la resolución de otro tipo de problemas, que las organizaciones identifiquen el valor agregado de este tipo de servicios no sólo en situaciones financieras sino en cada una de las áreas del negocio que forman el ente organizacional

5.3 PROPUESTA DEL PROCESO DE SENSIBILIZACION PARA LA ASESORIA DE NEGOCIOS INTEGRAL

Mi propuesta se encuentra enfocada a que el papel del asesor sea más integral, con una visión más amplia y con un compromiso con el cliente tal vez mayor, considero que esto traerá beneficios hacia ambas partes.

En forma interna el involucrar a otras áreas permite identificar una diversidad de asesores, lo que tiene como consecuencia natural el reconocimiento de los clientes hacia su asesor como un "solucionador" de diferentes tipos de problemas.

A continuación propongo una serie de etapas con las cuales podemos sensibilizar al personal de **auditoría financiera** para el establecimiento de las asesorías de negocios en forma integral, haciendo participar en forma aún más activa al personal de **auditoría de sistemas**, independientemente del grado de automatización de los clientes.

Esta propuesta se encuentra particularizada para cada una de las áreas, iniciaré por mencionar lo que se refiere a las actividades necesarias a realizar por el área de Auditoría Financiera:

ETAPA 1. CONCIENTIZACION

Durante esta etapa serán realizadas reuniones con la participación de personal especializado en tecnología, haciendo una retrospectiva de cada una de las etapas, que se han suscitado a lo largo de su camino, orígenes y evolución, el boom de la década de los años 70, además de identificar los sucesos relevantes durante la época contemporánea.

Será importante en este sentido, el hacer incapié en el desarrollo y evolución de los sistemas contable-administrativos.

Esta etapa deberá ser muy dinámica ya que normalmente este tipo de sesiones enfocada a la teoría se tornan en tediosas además se evita el involucramiento del personal de auditoría financiera, debido a que desde su perspectiva no se le ve sentido encontrarse en una sesión en la cual no es proyectado de ninguna forma beneficio alguno hacia el desarrollo de su propio trabajo.

ETAPA 2. IDENTIFICACION ACTUAL

Importancia de los sistemas en el desarrollo de las empresas.

En la siguiente etapa se hablará más en detalle de los aspectos actuales de las organizaciones y su enfoque hacia los sistemas de información, esta etapa será dedicada a particularizar y detallar todos los aspectos en los cuales sea

identificado el papel que la tecnología y los sistemas de información están jugando en las compañías, en sus procesos, en su cultura, en sus actividades diarias.

Considero que necesariamente esta actividad puede ser expuesta o desarrollada con el apoyo de personal que se encuentra bastante involucrado en la operación y relación de las áreas sistemas - finanzas

Deberá quedar claro también que el impacto que ha tenido la tecnología hacia los procesos de información, hacia las operaciones y hacia los propios registros que se acumulan en la información financiera urge necesariamente un enfoque diferente de revisiones y asesoramiento hacia las organizaciones que se encuentran en esta etapa

ETAPA 3. IDENTIFICACION DE PERSPECTIVAS.

De igual forma será importante resaltar los pronósticos respecto a la tecnología y sistemas de información que se esperan no sólo con la llegada del próximo milenio, sino derivados de la propia evolución de las organizaciones y su apoyo cada vez mayor en nuevos, además de diferentes conceptos que involucran todas y cada una de las diferentes áreas del negocio.

Deberá quedar en claro también lo que las compañías esperan de sus propios asesores, es decir, aquellas cualidades que se buscan para que la asesoría financiera tomarse con mayor visión, que pudiera darse de forma más concentrada, compactada, más amplia.

Particularizando, en las características propias de quién desarrolla el trabajo es conveniente y necesario que se tengan los conocimientos técnicos que el propio medio ambiente en el que se desarrollan las organizaciones demanda, con el objetivo de que el propio asesor se anticipe a la solución de aquellos problemas que fueron identificados o que pudieran darse.

PARA AUDITORIA DE SISTEMAS.

El área de auditoría de sistemas es considerada en ésta etapa; sin embargo el proceso particular para ellos se enfocará en una visión introspectiva hacia el desarrollo de sus revisiones.

En esta sesión el objetivo principal deberá ser el establecer el compromiso que se tiene con cada uno de sus clientes internos y externos, es decir, con la propia área de auditoría financiera en primera instancia, para posteriormente trasladarlo identificarlo hacia el cliente externo.

De igual forma se deberán considerar y difundir todos aquellos servicios adicionales que pudieran brindarse hacia ambas partes, ya que normalmente pudieran escaparse "oportunidades de trabajo" por desconocimiento interno de estos trabajos.

Adicionalmente, será necesario que el desarrollo del propio trabajo a nivel auditoría de sistemas se difunda en forma externa con el objeto de que sea identificado como un asesor especialista

ETAPA 4. COMUNICACION.

Durante este período es necesario que se identifiquen aquellas situaciones en las cuales el área de auditoría financiera se puede apoyar del personal especialista para realizar sus revisiones, las ventajas que hacia su trabajo puede obtener

Será importante el determinar y establecer cada una de las actividades que son realizadas por el área especialista con el objeto de evitar confusiones tanto en el ámbito interno y externo, es decir, la definición y especificación de las actividades que pueden desarrollarse por los especialistas son importantes, ya que en ocasiones los objetivos centrales de la revisión y sus conclusiones pueden verse afectadas o no concluidas.

Igual de importante son las relaciones que de manera informal se dan, es decir este tipo de situaciones en ocasiones tienen más peso que la definición establecida mediante una política o una decisión de nivel jerárquico mayor. La integración de manera informal permitirá escuchar los objetivos y expectativas de cada uno de los líderes del proyecto de auditoría sin los formalismos, los cuales en algunas ocasiones imponen barreras de comunicación objetiva.

ETAPA 5. INTEGRACION.

Necesariamente para que se evalúe la importancia y trascendencia que tienen las revisiones integrales del negocio por medio de Auditoría Financiera y Auditoría de Sistemas, es importante que ambas áreas se integren en las revisiones, considerando el poder que tiene esta integración dentro del desarrollo del trabajo, lo cual deberá permitir a ambas áreas una comunicación efectiva y eficaz que enfocadas al objetivo del trabajo

Esta situación tendrá como consecuencia natural el compartir la responsabilidad, además del mantenimiento de una constante coordinación para que los objetivos sean cumplidos en fecha y tiempo adecuados.

Adicionalmente la comunicación eficaz permitirá que en caso de suscitarse algún contratiempo, permita modificar el enfoque de la revisión, para evitar que el objetivo principal se vea afectado.

Esta integración permitirá que el cliente identifique que al trabajo de auditoría no sólo se integran los especialistas financieros, si no personal que se encuentra enfocado en otras áreas y que puede tener una visión más integra de la propia compañía, esto indicará que la asesoría financiera se encuentra enfocada no sólo a estos aspectos si no que incluye además diferentes aspectos que se ven relacionados con ellos.

ETAPA 6. RETROALIMENTACION

Aún y cuando esta etapa debe darse en cada una de las mencionadas anteriormente, es importante que cuando se haya finalizado el trabajo se realicen sesiones que permitan identificar las ventajas que se derivaron de la integración de ambas áreas hacia los clientes habiendo cumplido cada uno sus objetivos establecidos.

Esta situación desarrollará una visión con más amplitud en ambos sentidos ya que serán involucrados aspectos técnicos para ambas áreas, lo que llevará necesariamente a una nueva evolución en la forma de revisar.

Esto deberá llevar a ambas áreas al ofrecimiento de servicios diferentes, con mayor integridad; adicionalmente, el cliente externo ampliará su visión para la solución de necesidades particulares, mediante la solicitud de la asesoría en

aspectos particulares y ajenos al trabajo desarrollado por auditoría financiera pero que sin embargo lo complementan.

Todo cambio en las organizaciones no es sencillo, resultando más complicado aún el hecho de que ciertas formas de trabajo se encuentran muy arraigadas. es por ello que considero que estas etapas se deben reforzar en forma concurrente ya que esto permitirá ver que los beneficios a largo plazo son de mucho valor tanto en forma interna como externa

CONCLUSIONES.

Hemos analizado durante el desarrollo de este trabajo de investigación que la constante evolución que actualmente se desprende en los ámbitos que nos rodean, se encuentran fuertemente vinculados a todos los aspectos en los ambientes personales y organizacionales, por lo que éstos generan ajustes en ambos sentidos.

Dichos ajustes se encuentran orientados a la mejora de las actividades que se están llevando a cabo para obtener ventajas hacia los competidores, esta situación permite que la visión de la organización considere el cambio como un adecuamiento para el logro de los objetivos particulares y generales

Sin embargo el cambio no es posible que sea generado en forma automática, este debe ser llevado mediante un proceso en el cual se ven involucrados diversos factores debido a la complejidad que existe para que se lleven a cabo en forma conveniente.

Adicionalmente, existen otros factores en los cuales se puede apoyar la empresa para que el cambio sea menos impactante para el empleado y más ágil para la organización, cada uno de ellos debe complementarse, de no ser así considero que este proceso se verá obstaculizado, por ello deben analizarse los valores y el peso de la cultura, la fortaleza que tengan los equipos de trabajo y el

empowerment existente, además del factor liderazgo que se desarrolle en todos los ámbitos de la organización.

Además de estas situaciones la perspectiva que se vislumbra con el inicio del nuevo siglo en cuanto a los negocios es muy agresiva en cuanto a la competencia en las empresas de servicios, los requerimientos de las empresas que solicitan este tipo de actividades y en la preparación de las compañías para la asimilación de los cambios, de los que se proyecta serán todavía más ágiles que en la actualidad

Considero que todas estas situaciones, perspectivas deben influir en forma personal y organizacional para lograr la sensibilización del personal de auditoría, con el objeto de contemplar el acoplamiento de todos estos factores a su forma de trabajo, permitiendo generar así una asesoría, desde su propia perspectiva en forma más integral, donde se contemplen diferentes campos de acción en el negocio, cuestiones más particulares y por lo mismo más especializadas, lo cual puede implicar una percepción diferente acerca de su trabajo de las compañías con quien se tiene relación, esta oportunidad podría generar incluso una mayor oportunidad de servicio y reconocimiento en el mercado externo, con sus competidores.

De la misma forma, esta situación influirá en forma particular hacia cada uno de los participantes del trabajo, especialmente en los líderes, lo cual hará que transmita hacia los miembros del equipo el compromiso y visión necesarias para que en el momento de la asignación de responsabilidades o incluso durante el desarrollo de su trabajo identifique la importancia e impacto que tiene en forma global, hacia el equipo en general.

Todo ello en conjunto tendrá como consecuencia natural un crecimiento personal y profesional que se verá implicado en la organización

BIBLIOGRAFIA

Baeza Guillermina, "Instrumentos de investigación", Editores Unidos Mexicanos, 1996.

Davis, Newstrom, "Comportamiento Humano en el Trabajo", Edit. McGraw Hill 1996.

De la Fuente Reynaldo, "Aportes a la seguridad y privacidad en informática y comunicación de datos", Edit. Pax, Uruguay, 1996

Echánove Jose A , Auditoría en Informática, Edit. McGraw Hill, 1994

Godet Michel, "De la anticipación a la acción", Edit. Alfa omega, 1995.

Gordon Judith "Comportamiento Organizacional", Edit Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.

Govillart Francis G., Kelly James N, "Revolución empresarial", Edit Mc Graw Hill, 1997.

Harmon Roy L., "La nueva era de los negocios", Edit Prentice Hall Hispanoamericana, 1996

IMCP, Normas y Procedimientos de Auditoría, Boletín, tomo I, 1997

Kell Walter G., Buynton William C., "Auditoría Moderna", Edit Macchi, 1995

Kotter John P, " El factor Liderazgo", Edic Díaz de Santos, 1995

Muñoz Teresa, Apuntes de Seminario, FES-C, 1998.

OIT, "La consultoría de empresas", Edit. Limusa, 1995

Rassam Clive, Oates David, "El mundo de la consultoría gerencial" Edit Macchi,
1995

Riccardi Riccardo, López Jorge, "El arquitecto humano y organizacional". Edit.
Macchi, 1995.

Robbins Stephen, "Comportamiento Organizacional, Teoría y práctica". Edit.
Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.

Scott Cynthia, Jaffe Dennis, "Como dirigir el cambio en las organizaciones", Gpo
Edit. Iberoamérica, 1994.

Siliceo Alfonso, "Líderes para el siglo XXI, McGraw Hill, 1997

Thomas A.J.; Douglas I.J., "Auditoría Informática", Edit. Parainfo, 1995