



Mi Universidad

Súper Nota

Nombre del Alumno: Danilo Sánchez Espinoza.

Nombre de los subtemas: El licenciado en administración y la auditoría administrativa, Diferentes enfoques de auditoría administrativa

Parcial: II

Nombre de la Materia: Auditoría Administrativa.

Nombre del profesor: Ingrid Paola Domínguez De León.

Nombre de la Licenciatura: Administración de empresas.

Cuatrimestre: 9°

Ocosingo Chiapas a 26 de Julio de 2023.

Unidad III. El licenciado en administración y la auditoría administrativa.



Las características de un auditor constituyen uno de los temas de mayor importancia en el proceso de decisión de aplicar una auditoría administrativa, en virtud de que es en quien recae la responsabilidad de conceptualizarla, ejecutarla y lograr los resultados necesarios para mejorar el desempeño de la organización que ha optado por este recurso.

La calidad y el nivel de ejecución de la auditoría dependen en gran medida del profesionalismo y sensibilidad del auditor y de su comprensión de las actividades que debe revisar, elementos que implican la conjunción de los conocimientos.

- Habilidades
- Destrezas
- Experiencia necesarios para realizar un trabajo esmerado y competente.

El conocimiento en la auditoría administrativa es, por mucho, una ventaja competitiva. Es así si se parte de la idea de que éste es el conjunto de creencias cognitivas y habilidades confirmadas, experimentadas y contextualizadas que se transforman en la capacidad de resolver problemas de manera eficaz.

Por lo tanto, su amplificación agrega valor por medio de los procesos siguientes que lo crean:

- A. **Procesos generativos** que producen conocimiento nuevo como resultado de la resolución de problemas.
- B. **Procesos productivos** que generan un conocimiento acumulativo que se refleja en los bienes y servicios.
- C. **Procesos representativos** que transmiten un conocimiento manifiesto a las instancias que interactúan con una organización.

Es un hecho que la base de creación del conocimiento en una organización es precisamente su conversión de tácito a explícito y a la inversa, lo cual se logra de cuatro formas:

- A. **Socialización (tácito a tácito)** Es aquel que se produce al compartir experiencias personales. Exteriorización (tácito a explícito) Es el que traduce las experiencias personales en modelos documentados.
- B. **Combinación (explícito a explícito)** Es el que procesa las experiencias y modelos documentados para convertirlos en nuevos conocimientos.
- C. **Interiorización (explícito a tácito)** Es el que se genera al asimilar el conocimiento documentado.

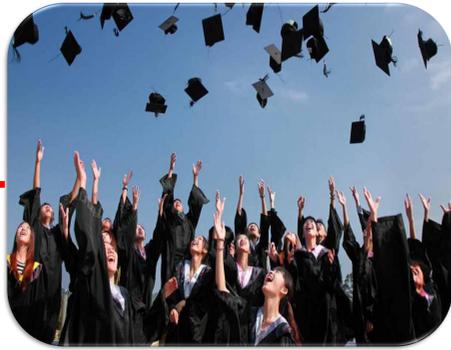
El empleo inteligente de este recurso constituye una alternativa viable para integrar elementos que permitan:

- Facilitar la creación de una memoria corporativa.
- Coadyuvar en la formulación y el monitoreo de indicadores clave. Habilitar la mejora continua.
- Estimular una retroalimentación constante para depurar y mejorar la mecánica de trabajo.
- Apoyar la alineación de las estrategias con las competencias centrales de la organización.
- Desarrollar recursos estratégicos difíciles de imitar o sustituir.

Formación académica.

Para realizar una auditoría administrativa se requieren estudios de:

- Nivel técnico.
- Licenciatura o posgrado en Administración.
- Informática.
- Comunicación.
- Ciencias políticas.
- Administración pública.
- Relaciones industriales.
- Ingeniería industrial.
- Psicología.
- Pedagogía.
- Ingeniería en sistemas.
- Contabilidad.
- Derecho.
- Relaciones internacionales.
- Diseño gráfico.



Otras especialidades como Actuaría, Matemáticas, Ingeniería, Arquitectura, etc. pueden considerarse siempre que quienes las ejerzan hayan recibido, de manera previa, una preparación que les permita intervenir en la auditoría, así como una capacitación específica en el desarrollo de proyectos de intercambio académico/profesional con instituciones de educación superior en el país o en el extranjero.

Las profesiones sin importar su especialidad desempeñan un papel relevante en la auditoría administrativa, toda vez que pueden aportar elementos de juicio por su conocimiento de ciertas áreas específicas de la organización.

Formación empírica.

Este requisito involucra el conocimiento resultante de la implementación de auditorías administrativas o iniciativas de mejora en diferentes instituciones aun sin contar con un grado académico formal.

- Administración de operaciones.
- Administración de procesos.
- Administración del cambio.
- Administración del conocimiento.
- Administración del servicio a clientes.
- Administración estratégica.
- Administración por valores. Administración por competencias. Benchmarking.
- Comercio internacional.
- Calidad (control estadístico, control total, administración y mejora continua del servicio). Comportamiento organizacional.
- Evaluación y control de proyectos. Finanzas corporativas.
- Inteligencia de negocios. Logística.
- Manejo de grupos y equipos. Marketing estratégico.



El ejercicio de la auditoría implica un elevado grado de instrucción en la materia, logrado a lo largo de una vida profesional mediante la participación activa en eventos de formación, capacitación, desarrollo y actualización, como seminarios, congresos, paneles, encuentros, cursos, talleres, foros o conferencias.

- Actitud positiva.
- Capacidad de análisis.
- Capacidad de negociación.
- Capacidad de observación.
- Claridad en la comunicación oral y escrita.
- Comportamiento ético.
- Concentración.
- Conciencia de los valores propios y de su entorno.
- Creatividad.
- Discreción.
- Estabilidad emocional.
- Facilidad para trabajar en equipo.
- Imaginación.
- Iniciativa. Objetividad.
- Respeto a las ideas de los demás.
- Sentido institucional.



En forma complementaria a la formación profesional, teórica y/o práctica, el auditor debe contar con otro tipo de cualidades determinantes en su actividad, referidas a recursos personales producto de su desenvolvimiento y dotes intrínsecos de su carácter.

La expresión de estos atributos puede variar de acuerdo con el modo de ser y el deber ser de cada caso en particular, pero es conveniente que quien asuma la tarea de cumplir con la función de auditor, posea las siguientes características:



Experiencia. Uno de los elementos fundamentales que se deben destacar entre las características del auditor, es el relativo a su experiencia personal, ya que de ello depende en gran medida el cuidado y diligencia profesionales que emplea para determinar la profundidad de sus observaciones.

- Debido a la naturaleza de la función que desempeña, existen varios campos que debe dominar:
- a) Conocimiento de las áreas sustantivas de la organización.
 - b) Conocimiento de las áreas adjetivas de la organización.
 - c) Conocimiento de esfuerzos anteriores.
 - d) Conocimiento de casos prácticos.
 - e) Conocimiento derivado de la implementación de estudios organizacionales de otra naturaleza.
 - f) Conocimiento personal basado en elementos diversos.

Por posición jerárquica o grupal, respeto, capacidad, interacción con el medio e interés de desarrollo sustentado por:

- Liderazgo formal.
- Liderazgo informal.
- Inteligencia.
- Sentido común.
- Interés en aprender.



Responsabilidad profesional. El auditor debe realizar su trabajo utilizando toda su capacidad, inteligencia y criterio para determinar el alcance, estrategia y técnicas que habrá de aplicar en la auditoría administrativa, así como evaluar los resultados y presentar los informes correspondientes. Para este efecto, debe poner especial cuidado en:

- Preservar su independencia mental.
- Realizar su trabajo sobre la base de conocimiento y capacidad profesional. Cumplir con las normas o criterios que se le señalen.
- Capacitarse en forma continua.

Los primeros son circunstancias que recaen específicamente en el auditor y que por su naturaleza pueden afectar su desempeño. Entre éstas se destacan las siguientes:

- Vínculos personales, profesionales, financieros u oficiales con la organización que se debe auditar.
- Interés económico personal en la auditoría.
- Corresponsabilidad en condiciones de funcionamiento incorrectas. Relación con instituciones que interactúan con la organización.
- Ventajas previas obtenidas en forma ilícita o no ética.

El auditor no debe olvidar que la credibilidad de su función y proyección personal están sujetas a la medida en que afronte su compromiso con respeto y en apego a normas profesionales, tales como: Objetividad, Responsabilidad, Integridad, Confidencialidad, Compromiso, Equilibrio, Honestidad, Institucionalidad, Criterio, Iniciativa, Imparcialidad Y Creatividad.

Los segundos están relacionados con factores que limitan al auditor para llevar a cabo su función de manera puntual y objetiva, a saber:

- Inherencia externa en la selección o aplicación de técnicas o metodología para la ejecución de la auditoría.
- Interferencia con los órganos internos de control.
- Recursos limitados que pueden desvirtuar el alcance de la auditoría. Presión injustificada para propiciar errores.

Uno de los aspectos más relevantes en el desarrollo profesional, que a veces se considera de manera multidimensional, es el relativo a la ética, quizá porque se considera intrínseco al comportamiento y a las relaciones de trabajo. Sin embargo, es determinante para el individuo y su medio, ya que de ella dependen la claridad y la transparencia de las acciones que de una u otra manera se traducen en hechos.



La ética, entendida como el conjunto de normas que ordenan e imprimen sentido a los valores y principios de conducta de una persona, tales como compromiso, honestidad, lealtad, franqueza, integridad, respeto por los demás y sentido de responsabilidad, constituye uno de los pilares de las normas de actuación de cualquier organización, sin importar su actividad y entorno.



El código de ética es la declaración formal de los valores de una organización en relación con aspectos éticos y sociales. Por lo general, se basan en dos tipos de declaraciones: en principios y en política.

- A. Las declaraciones basadas en principios, también conocidas como credos corporativos, definen los valores que fundamentan la cultura organizacional, responsabilidad, calidad de los productos y servicios y el trato para con el personal.
- B. Las declaraciones basadas en política son las que establecen los lineamientos para ordenar y encauzar de manera transparente el funcionamiento socialmente responsable de la organización.

Los códigos de ética de los licenciados en administración destinan un espacio para incluir declaraciones en materia de auditoría administrativa, las cuales, por lo general, se denominan Normas Generales de Auditoría cuyo contenido, en términos generales, se presenta a continuación:

- Tener independencia de criterio, esto es, que el profesional no debe estar limitado por influencias internas o externas, o de cualquier otra índole.
- Poseer una adecuada formación y capacidad profesionales para aplicar las técnicas requeridas en la auditoría.
- Mantenerse actualizado en los conocimientos inherentes al desarrollo y la aplicación de la auditoría.
- Tener el debido cuidado y la diligencia profesional al efectuar auditorías y elaborar los informes correspondientes.
- Informar a las instancias competentes sobre cualquier limitación en la ejecución de la auditoría.
- La labor debe ser planificada, supervisada y soportada por documentos de trabajo debidamente sustentados.
- Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes que permitan contar con una base sólida y razonable para emitir opiniones.
- Mantenerse alerta a situaciones que impliquen un posible fraude, abuso u otros actos ilícitos.
- Los informes se deben elaborar por escrito y ser revisados, en borrador, por los auditados y por los funcionarios que solicitaron la auditoría.
- Los informes deben ser imparciales, objetivos, oportunos y presentados de manera puntual.
- Los informes deben presentar los datos en forma veraz, exacta y razonable, y describir los hallazgos de manera convincente, clara, sencilla, concisa y completa.
- Los informes deben incluir una mención especial sobre los logros obtenidos, destacando las fortalezas y debilidades.
- Las observaciones, sugerencias y recomendaciones deben constituirse en una fuente de cambio que permita generar conocimiento e ideas nuevas para aprender.

Mecánica para la toma de decisiones éticas.

- En la práctica, la consistencia y objetividad de las decisiones éticas se puede precisar si se atienden los siguientes aspectos:
- Definir el asunto a resolver.** Para este efecto se analiza el contexto del asunto, se determina a quién afecta, se solicitan diferentes puntos de vista para tener la certeza de que no se omiten datos y se analiza el conjunto de elementos considerados.
 - Identificar los valores fundamentales.** Este criterio considera tanto el punto de vista de quien decide como el de la organización, e idéntica claramente los componentes éticos que fundamentan una decisión.
 - Ponderar los valores en conflicto y seleccionar una alternativa para balancearlos.** Determinar el peso de los valores, jerarquizándolos de conformidad con las normas éticas de la organización.
 - Definir y valorar la estrategia para presentar la decisión esto es,** estudiar la mejor forma de manejar la decisión en cuanto a consenso y aceptación.
 - Implementar la decisión.** Dar a conocer a toda la organización la decisión con el fundamento puntual de los elementos considerados en el proceso.
 - Monitorear el efecto de la decisión.** Dar seguimiento a todos los aspectos relacionados con la aceptación y consecuencias de la decisión, particularmente su efecto en la cultura organizacional.



La responsabilidad social corporativa hace hincapié en cuatro criterios:

- **Responsabilidad económica.** Sostiene que las organizaciones son la unidad económica básica de la sociedad, cuya responsabilidad es generar los productos y servicios que la sociedad requiere y maximizar las utilidades para sus propietarios y accionistas.
- **Responsabilidad legal.** Considera lo que la organización valora como relevante en relación con un comportamiento apropiado dentro del marco legal de actuación.
- **Responsabilidad ética.** Considera los comportamientos que no necesariamente están enmarcados en la ley o en los intereses económicos de la organización, pero que velan por la justicia, equidad e imparcialidad con la que se trata a las personas.
- **Responsabilidad discrecional.** Examina lo que la organización observa de manera voluntaria con el deseo de hacer aportaciones sociales que no son obligatorias económica, legal o éticamente.

Asimismo, y de manera específica, la responsabilidad social puede enfocarse desde las siguientes perspectivas:

- Personal y de valores.** Atiende a la composición de su estructura, relaciones con socios y sindicatos, respeto por sus trabajadores, valoración de la diversidad, compromisos éticos y cultura organizacional.
- Proveedores.** Analiza el vínculo y la forma de trabajar con proveedores y personal subcontratado.
- Clientes.** Revisa la atención que brinda a sus consumidores o usuarios en materia de servicio, calidad y garantía de los bienes y servicios que produce.
- Competidores.** Evalúa su interacción con organizaciones en su misma u otra industria, sector de actividad y con organizaciones potencialmente competidoras.
- Medio ambiente.** Considera el efecto ambiental de los procesos productivos, condiciones éticas y congruencia en la prestación de servicios.
- Comunidad.** Toma en cuenta la relación con las personas que la integran, así como en función de la inversión en proyectos sociales y su relación con las instancias del sector social encargadas de la promoción de la equidad, inclusión y reconstrucción del tejido social.
- Gobierno.** Responde a la legislación vigente y a las relaciones de coordinación con las instituciones gubernamentales que regulan su gestión.

Responsabilidad de su ejercicio.

La ejecución de una auditoría administrativa puede recaer en un:

- Auditor interno.
- Auditor externo.
- Equipo combinado.



- **En el primer caso** corresponde al titular designar al personal de su propia organización para integrar al auditor o equipo que se encargará de la aplicación de la auditoría.
- **En el segundo caso,** la organización debe analizar, de acuerdo con las condiciones del trabajo, la contratación de auditores externos.
- **En el tercer caso,** se puede optar por formalizar el apoyo externo, respaldado por auditores de la propia organización para conformar un solo equipo de trabajo.

EL AUDITOR INTERNO. Como parte de la organización, el auditor interno es seleccionado por el órgano directivo en atención a su conocimiento de la misión, objetivos, funciones, clientes y entorno, tomando en cuenta sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia y estructura de pensamiento

Ventajas

- Conocimiento profundo de la organización. Conciencia de la dinámica organizacional.
- Posibilidad de identificarse con el personal. Compartir la cultura prevaleciente.
- Provoca menor resistencia al cambio.
- Aceptación de los participantes. Percepción de sentirse apoyado.
- Conocimiento de los mecanismos internos de negociación. Velocidad de respuesta a sus indicaciones.
- Conocimiento de la disponibilidad de recursos que pueden destinarse al proyecto. Conocimiento de la imagen de la organización.
- Entendimiento de las expectativas de los clientes de acuerdo con el tipo de producto y/o servicio que ofrece la organización.
- Tranquilidad para negociar la entrega de reportes de avances y resultados.

Desventajas

- Mayor subjetividad para analizar a la organización.
- Exceso de confianza en cuanto al empleo de recursos y tiempo de respuesta. Mayor conformismo en la medición de avances y resultados.
- Presión del compromiso de no afectar a sus compañeros.
- Manejo de los reportes de avances y resultados a su conveniencia. Búsqueda del lucimiento personal.
- Preferencia por un área, unidad administrativa o persona.
- Conferir más importancia a los medios que a los fines de la auditoría. No contar con una visión completa de las necesidades de los clientes.
- Reducción de la calidad de su trabajo en cuanto a la precisión, claridad y objetividad con que maneja sus informes.

El auditor externo. Como profesional independiente, su participación en una auditoría administrativa es muy valiosa, ya que se acepta que tiene una visión objetiva de los hechos, lo que incrementa y mejora las expectativas de lograr los resultados esperados en las circunstancias y tiempos estimados. La labor de un auditor externo, en definitiva, permite abrir una gama de opciones complementarias a las de un auditor interno, en virtud de que posee conocimientos y experiencia en la materia, además de que se le ha capacitado para cumplir con esta función de manera específica, algunas ventajas y desventajas.

Ventajas

- Contar con una visión imparcial de la organización.
- Experiencias análogas en el campo de trabajo.
- Disponer del apoyo de un equipo de trabajo especializado en la materia.
- Velocidad de respuesta.

Desventajas

- Rigidez excesiva al formular sus observaciones.
- Actitud impersonal ante la dinámica de la organización.
- Resistencia al cambio.
- Que los integrantes de la organización lo consideran ajeno a su grupo.

Características del líder de proyecto.

En su carácter de enlace entre el coordinador general, el equipo de auditoría, la organización y el entorno, el líder representa el eslabón clave para llevar a cabo los objetivos, programas y estrategias propuestos.

Tiene que reunir una personalidad tranquila, mesurada, negociadora, analítica y motivadora, capaz de hacer que las cosas sucedan de manera adecuada. Por su función, su trabajo es un tanto más operativo, ya que, aunque tiene la percepción de conjunto del proyecto, está obligado:

- Aplicar las líneas de acción establecidas por la coordinación general.
- Acatar las directrices de los niveles de decisión de la organización.
- Conciliar enfoques, puntos de vista y observaciones.
- Imprimir consistencia a las acciones acordadas en el proyecto de auditoría. Vigilar que las fases y tiempos programados se cumplan.
- Aclarar dudas.
- Recabar y resolver observaciones. Mantener el nivel de desempeño convenido.

Características del coordinador general.

- Su participación puede ser más significativa si su experiencia laboral proviene del conocimiento de esta clase de esfuerzos en instituciones públicas y privadas, aunque no es un requisito indispensable.
- Asumir la dirección de una auditoría administrativa implica no sólo la responsabilidad de tener la capacidad de respuesta en relación con los resultados que se esperan, sino la de mantener un nivel de comportamiento acorde con las necesidades de todos y cada uno de los participantes.
- Su presencia debe constituir una base de confianza y tranquilidad cifrada en su capacidad para comunicar su visión, el dominio de la técnica, respaldo moral y liderazgo, virtudes que se deben traducir en el logro de avances, coordinación de esfuerzos, espíritu de lucha, creatividad y actitud constructiva.

Características del asistente o analista de proyecto.

- Como personal de primera línea, el analista de proyecto es el responsable de atender directamente a todo el personal que, de una u otra manera, interviene en la auditoría.
- Además, es quien va a manejar de manera personal los papeles de trabajo que contienen los hallazgos, evidencias y observaciones necesarios para derivar los criterios y propuestas que consoliden la aplicación de la auditoría.
- Debido a su posición, de él depende en gran medida evitar falsas expectativas o información que propicie corrientes de opinión controvertidas, que puedan constituirse en factores de dilación u obstáculos para el logro de resultados.

Diferentes enfoques de auditoría administrativa.

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

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



- Autoevaluación.
- Autopoiesis.
- Autoproducción.
- Cadena de fines y medios.
- Cadena de valor.
- Capacidad efectiva.
- Círculos de calidad.
- Competencia clave.
- Comportamiento organizacional.
- Conflicto cognoscitivo.
- Contrabando.
- Contraste decreciente.
- Conversación estratégica.
- Desarrollo emprendedor.
- Desarrollo organizacional.
- Desplazamiento de la meta.
- Globalización.
- Gráfica de cargas.
- Ingeniería financiera.
- Inteligencia emocional.
- Intercambio electrónico de datos.

Just in time. Filosofía que promueve el manejo de cero inventarios y la coordinación de la producción mediante el proceso de insumos de manera inmediata a su ingreso al sistema productivo.

- **Ley metafísica de la vibración o frecuencia.** Principio que sostiene que todo en la creación es dual, que todo tiene dos polos.
- **Pacificación competitiva.** Acción independiente para mejorar la relación con los competidores.
- **Pensamiento sistémico.** Capacidad para ver la sinergia del todo en lugar de ver sólo los elementos separados de un sistema y aprender a reforzar o cambiar los patrones del sistema entero.
- **Planeación estratégica.** Proceso estructurado para utilizar la inteligencia de la organización en la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para su diseño, estructura y dirección.
- **Programación heurística.** Las redes neuronales son modelos matemáticos que representan la interacción entre las neuronas que ocurre en el cerebro humano.
- **Prospectiva.** Disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente en la previsión de las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobre todo cualitativas),

Entre los enfoques que se utilizan para realizar el análisis y que representan un apoyo valioso para el auditor se encuentran los siguientes:

- **Acción afirmativa.** Programas que mejoran la situación de los grupos minoritarios en las organizaciones.
- **Acción independiente.** Es aquella en que una organización utiliza estrategias independientes para modificar algún aspecto de su ambiente.
- **Acción cooperativa.** Es aquella en la cual dos o más organizaciones trabajan juntas en estrategias cooperativas para influir en el ambiente.
- **Acción voluntaria.** Compromiso voluntario con grupos de interés y causas sociales.
- **Adaptación a las masas.** Elaboración de productos variados adaptados al bajo costo de los productos estandarizados producidos en masa.
- **Amortiguamiento.** Creación de un excedente de recursos en caso de que se presenten necesidades no previstas.
- **Análisis situacional.** Proceso de recabar, interpretar y resumir toda la información relevante para efectos de planeación dentro del tiempo estimado y con los recursos disponibles.
- **Árbol de decisiones.** Enfoque que pone de manifiesto los riesgos y las probabilidades de una situación como incertidumbre o acontecimientos fortuitos mediante el trazo en forma de un árbol.
- **Arquitectura empresarial.** Enfoque que describe a una empresa como una estructura coherente que documenta su estado actual, el estado deseado y la brecha entre ambos.

Enfoques cuantitativos.

- **Análisis de series de tiempo.** Interpretación de las variaciones de los volúmenes de hechos, costos, producción, rotación de personal.
- **Cadenas de eventos.** Serie de eventos en la cual la probabilidad de que ocurra un evento depende del evento inmediato anterior, lo cual condiciona las posibilidades de los eventos futuros.
- **Correlación.** Determinación del grado de relación o influencia mutua entre dos o más variables.
- **Números índice.** Muestran el movimiento de valores en una serie de tiempo, lo que permite medir con fines de control, a partir de una base inicial, las fluctuaciones del volumen de operaciones, errores y costos.
- **Programación dinámica.** Resolución de problemas que poseen varias fases interrelacionadas, en las que se debe adoptar una decisión adecuada para cada una de éstas, sin perder de vista el objetivo que se pretende lograr.
- **Programación lineal.** Asignación de recursos de manera óptima en relación con un objetivo, con el fin de minimizar costos y maximizar beneficios.
- **Simulación.** Imitación de una operación o un método antes de su ejecución real, que reproduce situaciones difíciles o incosteables de experimentar en la práctica, que permite tomar decisiones con un grado razonable de certidumbre.
- **Teoría de colas o de líneas de espera.** Optimización de distribuciones en condiciones de aglomeración, en la que se cuida los puntos de estrangulamiento o tiempos de espera, esto es, las demoras verificadas en algún punto de servicio.
- **Teoría de juegos.** Determinación de la estrategia óptima en una situación de competencia.
- **Teoría de los grafos.** Técnicas de planeación y programación por redes CPM (método del camino crítico), PERT (proceso de valoración de un programa), y RAMPS (ubicación de recursos y programación multiproyecto).

- **Teoría cuantitativa.** Aplicación de técnicas cuantitativas para mejorar la toma de decisiones.
- **Teoría de la atribución.** Planteamiento que explica cómo se juzga a las personas de manera diferente a partir del significado que se atribuye a una conducta.
- **Teoría de la burocracia.** Perspectiva de la administración clásica que hace hincapié en la administración sobre una base racional de tipo impersonal a través de elementos tales como una jerarquización de la autoridad.
- **Teoría de la contingencia.** Perspectiva que plantea que las organizaciones son un sistema compuesto por subsistemas que intenta comprender las relaciones dentro y entre los subsistemas y entre la organización y su ambiente.
- **Teoría de la equidad.** Enfoque que propone que los empleados se sienten motivados cuando perciben que hay equidad entre lo que aportan y lo que obtienen.
- **Teoría de la jerarquía de las necesidades.** Teoría que establece que las personas satisfacen necesidades psicológicas, de seguridad, sociales, de reconocimiento y autorrealización.
- **Teoría de las contingencias estratégicas.** Punto de vista que explica la forma en que las unidades organizacionales ganan o pierden poder al influir en las decisiones que afectan a la organización.
- **Teoría de las expectativas.** Conjunto de ideas que propone que las personas se sienten motivadas cuando creen que pueden realizar una tarea por la que recibirán la recompensa correspondiente.
- **Teoría de las restricciones.** Elaboración teórica que establece que en toda clase de sistema existe alguna restricción, por lo que es necesario un método para representar las cadenas lógicas de relaciones causa-efecto en forma de diagramas denominados árboles.
- **Teoría de los contratos sociales integrados.** Conjunto de postulados éticos que propone que las decisiones morales deben basarse en normas éticas vigentes en las comunidades e industrias.
- **Teoría de los recursos cognitivos.** Interacción entre las personas y la situación que relaciona las variables personales, como la inteligencia y experiencia de un líder, con la variable situacional de la tensión que experimentan líderes y seguidores.

