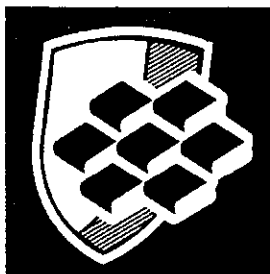


INSTITUTO SUPERIOR DE COMPUTACIÓN, S.C.



DIVISIÓN LICENCIATURAS

**MATERIAL DIDÁCTICO PARA
CLASE DE**

**AUDITORIA
ADMINISTRATIVA II**



Planeación de la auditoría administrativa

EL PROCESO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Se facilita entender una actividad como la auditoría administrativa si es descrita como una serie de partes separadas, o fases que constituyen un proceso total. Estudiantes y profesionales han venido utilizando descripciones de este tipo, conocidas como *modelos*, desde hace varios decenios. Un modelo es una simplificación del mundo real, que se utiliza para explicar relaciones complejas en términos sencillos.

Se entiende por *proceso* el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad. La auditoría comprende varias fases, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta herramienta en forma correcta.

Es necesario advertir que con el "proceso de auditoría administrativa propuesto", no se pretende crear un modelo rígido de metodología de trabajo para este tipo de auditoría. Se han realizado varios enfoques por diversos autores (*véase capítulo 7 de esta obra*), con el propósito de establecer marcos de referencia para la realización de auditorías administrativas. El proceso que se propone más adelante para desarrollar este tipo de auditorías, representa un enfoque más.

Para una auditoría administrativa se deben seguir ciertas fases, las cuales deben estar perfectamente definidas e interrelacionadas, conformando una metodología, la que es ejecutada por un profesional especializado y aplicada a cualquier tipo de organización (pública o privada).

Durante el desarrollo de una auditoría administrativa, el auditor debe obtener toda la información relevante para después poder efectuar el análisis completo de la información que se obtuvo.

El objetivo principal de reunir información relevante es allegarse de datos correctos y confiables, ya que durante el análisis, la evaluación y el

informe de auditoría, el auditor administrativo se basará precisamente en el examen de esa información para poder llegar a su evaluación. Los errores en la información que fue obtenida, darán como resultado conclusiones y recomendaciones erróneas.

En la figura 11.0 se muestran las fases del proceso de auditoría administrativa

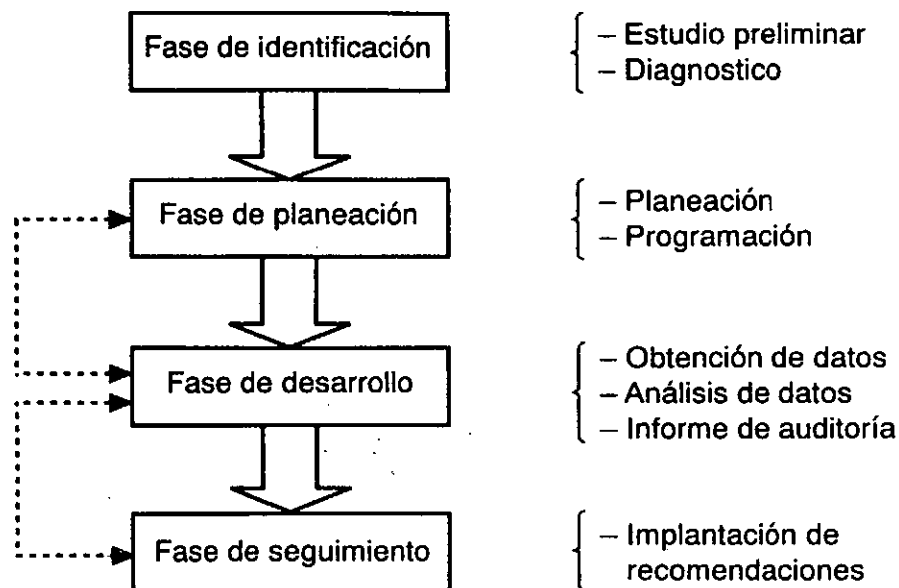


Figura 11.0

Ahora estudiaremos el curso de acción que ha de seguirse en el desarrollo de una auditoría administrativa, determinando los principios que sirven para orientar y marcar la secuencia de las operaciones.

La planeación de la auditoría administrativa comprende la tarea de integrar un número de elementos que el “auditor administrativo” debe tener presente aun durante el análisis preliminar; de otro modo podrá más tarde verse en dificultades, desde los puntos de vista de personal y fecha de terminación del trabajo.

ESTUDIO PRELIMINAR

No siempre es posible asignar un plan sin un estudio preliminar. Hay diversas situaciones que indican la necesidad de hacerlo, y una breve revisión de las situaciones posibles descubrirá la naturaleza del examen preliminar.

Con el propósito de jerarquizar los aspectos que habrán de requerir una atención más profunda por parte del auditor administrativo, frecuentemente precede a su examen completo, un reconocimiento general del organismo social, que culmina con un estudio preliminar.

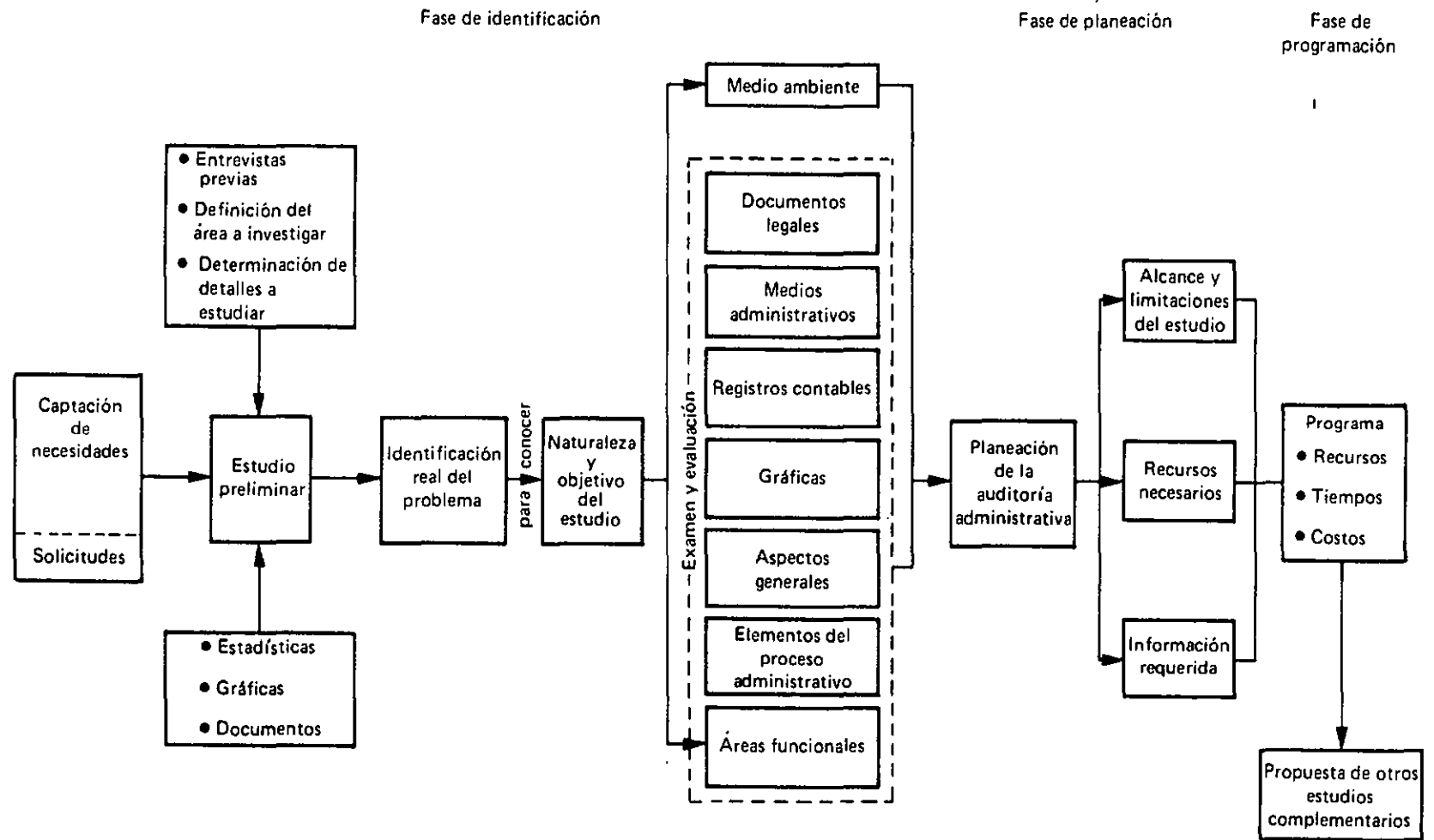


Figura 11.1. Metodología de la planeación de un estudio de auditoría administrativa, de acuerdo con Rodríguez Valencia.

El estudio preliminar está encaminado a: "Lograr una identificación real del problema, para conocer la naturaleza y objetivo del estudio completo."

Por su propia naturaleza, el estudio preliminar no está enfocado para originar recomendaciones o solucionar problemas, excepto aquellos que resulten evidentes en un primer reconocimiento. Más bien el estudio administrativo consiste en la revelación de aquellas áreas de la empresa que ameriten un análisis detallado para poder ofrecer las recomendaciones más idóneas a las circunstancias de la empresa como un todo.

El estudio preliminar se diseña para que resulte la posibilidad de un informe que recomiende, o que no recomiende un plan general para desarrollar la solución específica del problema. En este caso, el estudio preliminar afina el estado real del problema y se realiza con la finalidad de:

- a) Tener una apreciación general del desarrollo de las operaciones administrativas de la empresa.
- b) Evaluar la efectividad de la determinación del área en cuestión.
- c) Descubrir áreas en las que haya problemas de administración.
- d) ¿Cuáles son los elementos de mayor importancia que hay que examinar y evaluar?
- e) ¿Por qué es necesario estudiar cada uno de los mismos?
- f) ¿Por dónde empezar?
- g) ¿Hasta dónde debe llegar el estudio preliminar?
- h) Estimación del tiempo, recursos (humanos, financieros y materiales) necesarios.
- i) Proponer, en su caso, medidas correctivas.
- j) Evaluar las áreas o secciones que puedan ser causa de una revisión posterior.

Al proceder de este modo, el auditor estará en una posición ventajosa para apreciar el panorama de los que va a hacer y al mismo tiempo determinar el número de ayudantes que necesita y el tiempo que durará el estudio preliminar. Es, por tanto, una culminación rápida de datos en una forma amplia o general con fines de exploración.

Contenido del estudio preliminar

Es necesario iniciar el trabajo de obtención de datos con un contacto preliminar que permita una primera idea global. Este estudio se requiere, independientemente de cuáles sean los orígenes o razones de la auditoría, y abarca:

- a) **Información documental.** Los problemas que van a consultarse y las muestras de documentos obtenidos varían de acuerdo con los objetivos del estudio. Esta información documental puede ser; por ejemplo, sobre: reglamentos internos, informes, estadísticas, estados contables, presupuestos, contratos, etcétera.

- b) **Información sobre el campo de trabajo.** El aspecto más importante de la iniciación del campo de trabajo es la presentación - del auditor administrativo y sus ayudantes, pues el éxito o fracaso de la auditoría administrativa dependerá en gran parte de la comprensión que se logre respecto del propósito de la misma, y de la colaboración que se obtenga de los funcionarios de la empresa en estudio. Debe quedar claro que no se trata del enjuiciamiento del personal de la empresa, sino de ayudarla a mejorar su eficiencia. La información que puede obtenerse sobre el campo de trabajo es: organigramas, lista de funciones, datos sobre volúmenes de trabajo, examen de las condiciones en que se trabaja, forma y reportes utilizados, etc.

Para completar este contexto global, es aconsejable visitar cada uno de los departamentos, conocer los productos de la empresa, sus procesos productivos, sus principales mercados, etc.

ENTREVISTAS

Es conveniente entrevistar algunas personas directamente relacionadas con la empresa, las cuales deben ser seleccionadas (probablemente de estas entrevistas surjan algunas ideas o sugerencias acerca de los problemas fundamentales que debemos estudiar durante nuestra auditoría).

En algunos casos esta clase de reuniones dan la posibilidad de plantear problemas, descubrir definiciones en operaciones, funciones o departamentos que están originando algunas dificultades, para que posteriormente se ponga especial cuidado en la preparación de cuestionarios.

El estudio deberá extenderse más allá de una revisión de las políticas de la empresa y de los procedimientos operativos que rigen la función que va a auditarse. Deben analizarse los efectos de una nueva tecnología, así como los diferentes procedimientos operativos de la empresa, sus metas y objetivos, y aun la relación que tiene la función que va a ser auditada en relación con todas las operaciones de la empresa. Solamente después de una investigación de esta clase deberían analizarse los procedimientos.

DEFINICIÓN DEL ÁREA POR INVESTIGAR

Tenemos que definir cuál será la materia objeto de nuestro estudio. Puede ser, desde luego, toda la empresa o bien puede concretarse a la

revisión de una función específica, o bien un departamento o sección. Lo ideal es que la revisión abarque toda la empresa con objeto de formarnos una idea más clara de los problemas desde su origen.

Existen revisiones que comprenden una o más áreas. En estos casos es conveniente examinar, además, aquellas funciones que tengan una relación directa con las demás áreas auditadas.

Hay varios criterios para determinar el "área": existen casos en los cuales se toma como base para la auditoría el "proceso administrativo"; en otras, la revisión se hace a base de las funciones de la empresa; o en los niveles jerárquicos y, por último, combinaciones de los anteriores.

Entre otras preguntas que conviene se formule el auditor, están las siguientes:

- ¿Cuáles son los elementos de mayor importancia que hay que examinar?
- ¿Por qué es necesario estudiar cada uno de los mismos?
- ¿Cuándo habrá de efectuarse el estudio para que rinda resultados óptimos?
- ¿Por dónde empezar?

Al proceder en esta forma, el auditor estará en posición ventajosa para apreciar el panorama de lo que va a hacerse o al mismo tiempo determinar el número de ayudantes que necesita y el tiempo que se llevará.

Esta estructura de referencia puede basarse en "cuestionarios" que incluyan numerosas preguntas abiertas. La habilidad del auditor administrativo para llevarse bien con la gente será un factor significativo que determinará el éxito general de esta fase del trabajo de auditoría administrativa.

Concluyendo: planear la auditoría administrativa es conocer previamente qué es lo que vamos a hacer en cuanto a:

Trabajo a desarrollar

El auditor administrativo, necesita de:

1. Cuestionarios.
2. Comentarios y sugerencias.
3. Hojas de análisis y papelería necesaria.

El auditor administrativo, dentro de los "cuestionarios", comentarios y sugerencias, deberá preguntarse constantemente:

- a) ¿Quién lo hace?
- b) ¿Qué está haciendo?
- c) ¿Dónde se hace?
- d) ¿Cómo se hace?
- e) ¿Cuándo se hace?
- f) ¿Por qué se hace?

El trabajo a desarrollar podrá ser total o por áreas:

Procesal: planeación, organización, dirección, control.

Funcional: Consejo de administración, gerencia, asesoría, producción, comercialización, personal, finanzas, etc.

Analítico: Puestos, tiempos, formas, equipos, costos, materiales, etc.

Básicamente la auditoría administrativa a desarrollarse dependerá de la calidad operativa de la administración, y sobre todo del control existente y otras características especiales de la empresa.

Después de este estudio, el siguiente paso consiste en definir y desarrollar un programa de auditoría.

DETERMINAR DETALLES POR ESTUDIAR

La auditoría administrativa es un instrumento definido para la continua evaluación de los métodos y el desempeño en todas las áreas de la empresa.

Son varios los detalles fundamentales que deben guiar a quien corresponda tal función.

El auditor administrativo tiene que decidir cuáles son los detalles de estudio más necesarios para alcanzar los objetivos y ver cuáles son los mejores métodos para lograrlos y cuáles son los detalles limitados y de control.

La auditoría administrativa puede abarcar una empresa en su totalidad o un sector de ella, hasta el nivel más bajo de supervisión. El auditor necesita planear su trabajo, decidir qué es lo que va a hacer primeramente y cuándo.

El auditor necesita determinar los detalles fundamentales de estudio, de la función o del proceso administrativo, por ejemplo, en *finanzas*: ¿Se cumplen los objetivos a corto y largo plazo? ¿Cada cuándo se preveen las necesidades financieras con respecto al proceso administrativo? ¿Es adecuada la estructura orgánica? ¿Se cumplen adecuadamente las políticas? ¿Se aplican adecuadamente los procedimientos? ¿Es confiable un determinado control?

La información debe ser actual y digna de confianza, concreta y pertinente. Los datos habrán de ser claros, completos y con suficiente detalle para precisar necesidades y relaciones que contribuyan a la realización del estudio.

PLAN GENERAL PARA EFECTUAR UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Antes de comenzar una auditoría administrativa, lo mejor es reflexionar con calma y delinear el plan.

Este aspecto consiste en elaborar una lista de renglones que se van a examinar y los procedimientos a seguir. Desde luego, lo importante es que estos renglones vayan enfocados a los principales objetivos.

A continuación expondré los pasos a seguir en los que se basa un plan, el conocimiento de los cuales constituye el fondo de una actuación auditorial.

*Investigación—Técnicas—*La observación
La encuesta
La entrevista

Documentos legales.

Escritura constitutiva.

Actas de asambleas de accionistas y consejo de administración.

Contratos celebrados.

Contratos colectivos de trabajo.

Leyes que afectan a la empresa.

Situación fiscal.

Informes dirigidos a dependencias gubernamentales.

Informes dirigidos a Cámaras.

Elementos administrativos

Manuales de organización.

Políticas.

Análisis de puestos.

Descripción escrita y gráficas de sistemas, procedimientos y métodos.

Catálogos de formas con sus instructivos.

Registro de firmas y autorizaciones.

Registros contables

Manual del Sistema de Contabilidad General y de Costos.

Descripción del Sistema.

Catálogo de Cuentas e Instructivo para su aplicación.

Guía de contabilización.

Formas, registros e informes.

Presupuestos.

Balance general.

Estado de origen y aplicación de recursos.

Estado de resultados.

Estado de costo y de producción.

Informe comparativo mensual y anual de ventas.

Informe mensual y anual de ventas y costo por producto.

Análisis comparativo mensual y anual de gastos de administración, de ventas e indirectos.

De gráficas

Punto de equilibrio.

Ventas.

Producción.

Compras.

General

Folletos de antecedentes históricos.

Locales para oficinas, almacén, plantas, sucursales.

Atención a clientes, empleados y proveedores.

Forma de ejecutar una operación.

La encuesta

El auditor administrativo utiliza este método para obtener información por medio de la "encuesta por cuestionario". Haciendo preguntas dirigidas a directores, jefes departamentales, etc., esto requiere honestidad en la respuesta a las preguntas.

Además, será necesario validar resultados, comprobando y comparando con diversas preguntas que permitan referencias cruzadas.

También es indispensable conocer las opiniones de los ejecutivos colocados en el nivel de dirección general de la empresa.

Tendrán que prepararse múltiples papeles de trabajo que detallen los procedimientos y el contenido de cada una de las preguntas. Este trabajo es pormenorizado y laborioso; pero muy importante y necesario para poder realizar la evaluación (mediante la escala de apreciación) de cada pregunta.

En esta fase del plan de auditoría, el auditor administrativo utiliza dos métodos que son el "cuestionario" y la "entrevista".

El cuestionario. Debe utilizarse para todo tipo de empresas, ya que se necesita de datos fundamentales relativos a los diversos factores o categorías de la función o área. Los datos habrán de ser claros, completos y con suficiente detalle para precisar necesidades y relaciones que contribuyan a la realización del estudio. Además, reflejarán el propósito, los objetivos, la autoridad y las funciones específicas, debiendo quedar asentados en forma ordenada.

Áreas de estudio:

Elementos de la administración

- Planeación.
- Organización.
- Integración.
- Dirección.
- Control.

Áreas funcionales

- Producción.
- Ventas.
- Finanzas.
- Relaciones industriales.
- Compras.
- Créditos y cobranzas.
- Relaciones públicas y humanas.
- Almacén, etc.

La entrevista

La recopilación de datos conduce a entrevistas y cambios de impresiones, a obtener información más efectiva, y también implica reunir diferentes clases de información: Documentos, formas, procedimientos, gráficas, órdenes administrativas; todo lo relacionado con el objeto de la investigación.

La importancia, validez y frutos de la entrevista dependen de la habilidad de quien la emplea, además debe planearse su conducción detalladamente, como ya se ha dicho con anterioridad.

EL ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

El análisis suministra una base de comprensión, para llegar a conocer la situación con mayor claridad.

Una vez obtenida la información, se analiza, para conocer la eficiencia con que la empresa ha logrado o está logrando sus objetivos y las causas que reducen su eficiencia.

El informe de auditoría

Después de haber analizado la información tenemos que elaborar un informe, el cual es un instrumento para la toma de decisiones.

El informe indica la situación administrativa de la empresa y da las recomendaciones y las formas de mejorarlas.

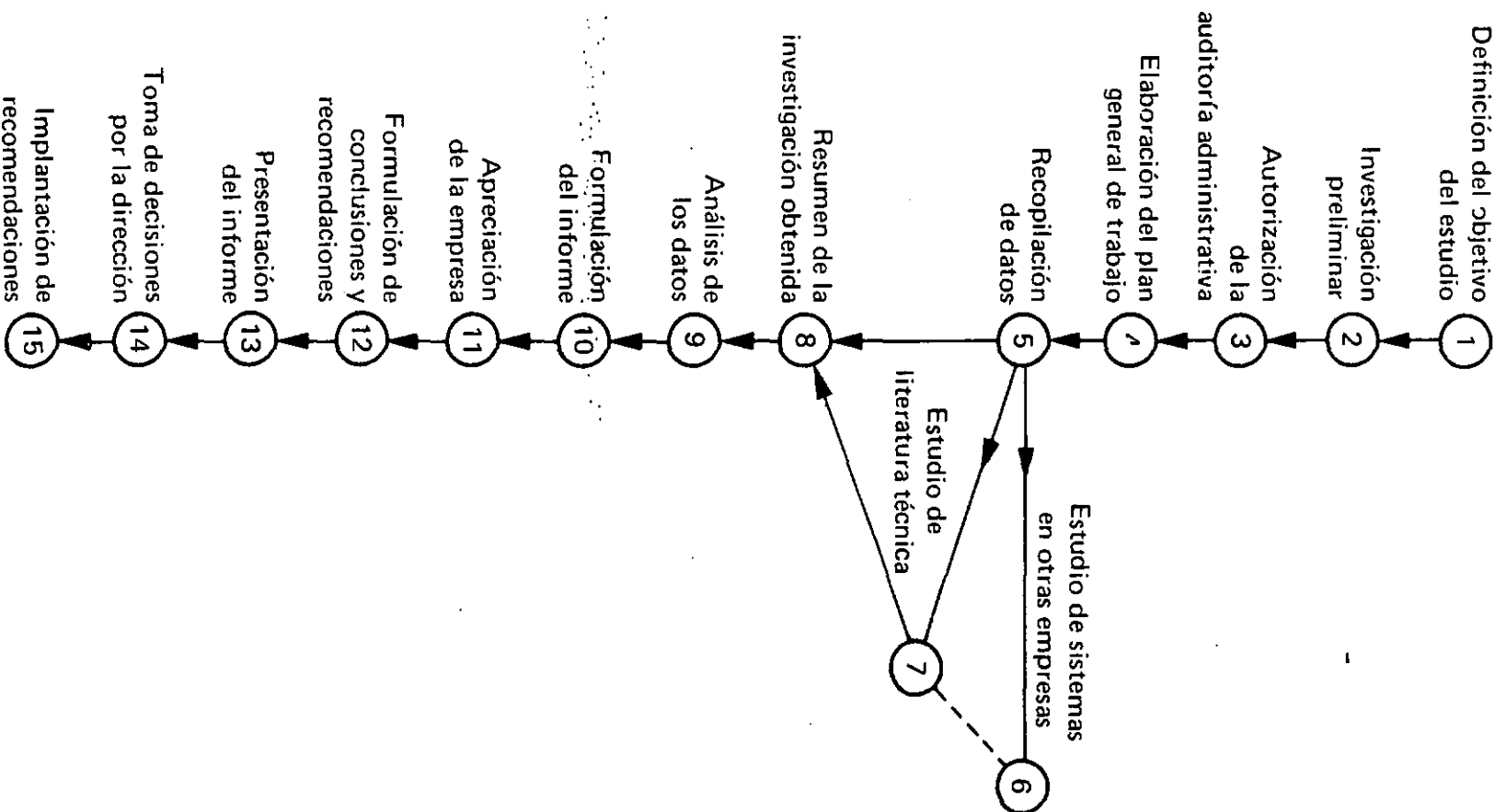
Implantación de las recomendaciones

La implantación de las recomendaciones hechas por el auditor debe ponerse en vigor para solucionar el problema que originó la auditoría administrativa. Aquí se aplicarán las medidas de mejoramiento administrativo.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PLAN GENERAL DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Para la descripción gráfica del plan general y de los programas específicos de la investigación, se recomienda utilizar gráficas de flechas o diagramas red, como los que son utilizados en las técnicas de camino crítico (C. P. M.) y técnicas de programación, evaluación y revisión (PERT) y también los llamados diagramas de bloque o de barras como los de Gantt.

A continuación se ilustra la gráfica en la que se describe perfectamente el plan general de auditoría administrativa, utilizando un diagrama o red de flechas.



Notas:

1. Esta red es sólo un ejemplo de las actividades a realizar en una investigación de auditoría administrativa y deberá ser adaptada a las necesidades de cada trabajo en particular.
2. Debe tenerse en cuenta que las actividades que son susceptibles de desarrollarse en forma simultánea, generalmente corresponden a áreas diferentes de la auditoría administrativa ejemplo: sistemas y procedimientos, adquisiciones, etc.
3. Actividades simultáneas en el área de auditoría administrativa pueden ser desarrolladas cuando se asignen dos o más auditores a un mismo trabajo o cuando existen puestos especializados. Ejemplo: alta gerencia, personal, producción, compras, etc.

Figura 11.2. Actividades de un estudio de auditoría administrativa.

PROGRAMAS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

La elaboración de un método sistemático del procedimiento de auditoría administrativa constituye, hasta cierto punto, una norma uniforme sobre la cual es sumamente útil basarse.

Los programas "son medios que sirven de guía al auditor administrativo y a sus ayudantes, en el que se detallan los diferentes pasos a fin de asegurar que se cubrirán todos los aspectos".

Los programas se concretan a señalar sólo orientaciones sobre la forma en que habrá de plantearse la revisión y una serie de procedimientos de los cuales se seleccionarán los que se estimen convenientes para la obtención de datos, en base con las circunstancias; en él se registrará posteriormente lo hecho por el auditor para dar cumplimiento a cada uno de los pasos.

Aun cuando resulta cierto, en algunos aspectos, que los detalles del procedimiento proporcionan al auditor administrativo cierto grado de flexibilidad, los métodos establecidos, en general, deben ser apoyados por la totalidad del personal de auditoría, a efecto de mantener un control apropiado sobre el programa completo.

Clasificación de los programas

El desarrollo de los procedimientos de auditoría, que son establecidos como guía de trabajo, se puede modificar o adaptar de acuerdo con las circunstancias en cada caso particular.

Los programas se clasifican en:

1. Generales.
2. Analíticos.
3. Tipo.
4. Por áreas.

1. Programas generales

Son aquellos que se limitan a un enunciado genérico de los procedimientos de auditoría que se deben aplicar, con mención de los objetivos particulares.

2. Programas analíticos

Son aquellos que describen detalladamente la forma de aplicar los procedimientos de auditoría administrativa.

3. Programas tipo

Son aquellos que enumeran los procedimientos de auditoría a seguirse en situaciones afines a dos o más empresas.

4. Programas por áreas

Son aquellos que se preparan para el desarrollo de la revisión de cada una de las funciones de la empresa, como gerencia, ventas, producción, compras, personal, etc.

Cualquiera que sea el programa que se utilice, el auditor administrativo debe estar preparado para adaptarlo en el desarrollo de su trabajo cuando lo considere necesario.

Ventajas de los programas

Las ventajas de trabajar con un programa son:

1. Proporciona un plan a seguir.
2. Sirve de guía práctica al hacer la planeación de próximas auditorías.
3. Si el programa es usado por áreas de responsabilidad, fijará la que le corresponda a cada auditor en la revisión.
4. El auditor estará en aptitud de modificar o adaptar el programa, con el fin de obtener la información necesaria.
5. El programa le sirve al auditor para determinar el alcance y efectividad de los procedimientos de la revisión.
6. El supervisor de la auditoría puede planear las tareas que habrán de realizar sus ayudantes utilizando su capacidad y experiencia al máximo.
7. Si el auditor es asignado a otro trabajo, su sucesor puede observar lo realizado rápidamente.
8. Cuando termina la auditoría, el programa sirve para verificar que no hubo omisión en su desarrollo.

Procedimientos de auditoría

En el manejo y control de las tareas se requiere una política y procedimiento definido que evite cualquier posible confusión.

Los procedimientos de auditoría incluyen la utilización y aplicación de: cuestionario general, cuestionarios por áreas, hojas de análisis, revisión de documentación, determinación de porcentajes y, muy especialmente, la entrevista.

PROGRAMA GENERAL

Figura 11.3

Empresa: _____		Fecha de iniciación: _____																		
Unidad administrativa: _____																				
Etapas	DESCRIPCIÓN	Res- pon- sable	Refe- rencia	Clase	SEMANAS															
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	INVESTIGACIÓN PRELIMINAR Obtener información documental sobre: escrituras—contratos—reglamentos—in- formes—estadísticas—registros—estados financieros—presupuestos, etc.	AHO	CG	I																
	Obtener información sobre: el campo de trabajo—organigramas—lista de funcio- nes—datos sobre volumen de trabajo— cuadros ocupacionales—examen de las condiciones materiales del trabajo—for- mas, etc.	JSG	CG	I																
2	DOCUMENTOS LEGALES Obtener información sobre: escrituras constitutivas—actas de asambleas—con- trato colectivo de trabajo—situación fis- cal.	AHO	CG	I																
3	ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS Objetivos—políticas—análisis de pue- tos—manual de organización—lista de funciones—procedimientos—sistemas— formas e instructivos, etc.	ISG	CPA	I																
4	REGISTROS CONTABLES. Descripción del sistema de contabilidad general y de costos—catálogo de cuen- tas—guía de contabilización—formas— registros—informes—estados financieros, etc.	AHO	CA	I																
5	GRÁFICAS Punto de equilibrio—de ventas—de pro- ducción—compras, etc.	JSG	GR	A																

A = Auditoría

AE = Análisis y estudio

I = Investigación

ES = Especial

La elección de los procedimientos y la amplitud con que se desarrollen dependerá de la apreciación del auditor administrativo de acuerdo con las técnicas aplicables.

Preparación de un programa de auditoría administrativa

Antes de implantar un programa general de auditoría administrativa, es necesario contar con la aprobación y el pleno respaldo de la dirección.

Al preparar un plan para alcanzar las metas fijadas, es importante determinar primeramente las necesidades generales, la relación entre ellas y precisar si tales necesidades abarcan todos los aspectos indispensables para la finalidad a perseguir.

El auditor supervisor tiene que decidir qué factores son los más necesarios para lograr los objetivos del estudio, cuáles son los mejores métodos para lograrlos, cuál es el personal apropiado para hacerse cargo de la función, cuáles son los factores limitativos y de control.

Las respuestas a estas interrogantes proporcionan cuando menos un punto de partida para la elección del plan a seguir.

Para elaborar un programa de auditoría, en una empresa grande o pequeña, el alcance de proyección es básico, ya que la amplitud de cobertura es muy importante.

Habrà que llevar un "registro de tareas" supervisado por el auditor respectivo, en el cual, como su nombre lo indica, se inscribirà toda tarea que se encomiende a los miembros del equipo de auditoría.

Se anotaràn en el programa los datos siguientes:

- Fecha de iniciación.
- Descripción de la tarea a efectuar.
- Responsable.
- Plazo fijado para su ejecución.
- Cualquier otra información útil.

ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL

El sistema de control de la empresa ha de ser estudiado para poder efectuar una planeación correcta del trabajo de auditoría administrativa.

El auditor administrativo debe tener previsto cuál va a ser el trabajo que va a desarrollarse, de tal manera que es indispensable que antes

RODVAL Y ASOCIADOS

Programa por área

Nombre de la empresa:

Unidad administrativa: Departamento de compras

Responsable:

Fecha:

Etapas	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Tiempo esperado	Tiempo real	Referencia	Realizado por	Fecha
1	INVESTIGACIÓN PRELIMINAR Obtener información documental sobre reglamentos internos — informes — estadísticas — registros estados contables — presupuestos, etc. Obtener información sobre el campo de trabajo — organigramas — lista de funciones — datos sobre volumen de trabajo — examen de las condiciones de trabajo, materiales — formas, etc.	40 hs.	35 hs.	C-A-1	AHO	
2	PLANES Y OBJETIVOS Examinar y discutir con el jefe del departamento el estado actual de planes y objetivos — aplicación de cuestionarios.	8 hs.	8 hs.	C-A-2	AHO	
3	ORGANIZACIÓN Estudiar la estructura de la organización del departamento — comparar la estructura actual con la que aparece en el organigrama (si lo hay). Asegurarse de si se le concede o no una especial estimación a los principios de una buena organización — funcionamiento y departamentalización.					

Figura 11.4

de iniciar su labor, el auditor tenga ya realizada la planeación de investigación en términos generales.

Las hojas de análisis

Definición: "Son hojas en las que se recopilan datos, comentarios, notas y evaluaciones a la revisión de la empresa".

Las hojas de análisis sirven al auditor para demostrar que ha efectuado una revisión en la empresa y le sirven de base para su evaluación e informe final.

Las hojas de análisis deben incluir la obtención de datos recogidos en el desarrollo de la auditoría administrativa y guardarse cuidadosamente durante la revisión y posteriormente en el archivo del auditor.

1. Partes componentes de las hojas de análisis

a) **Encabezado.** En primer término se pone el nombre de la empresa que se va a examinar, una descripción del contenido, el período que cubrirá el examen o fecha de cuando va a quedar terminado y el nombre o iniciales del auditor administrativo.

b) **Contenido.** Al planear una auditoría se deberá poner cuidado a los métodos que se emplean para las verificaciones e investigaciones con respecto a las hojas de análisis que se prepararán. No se deberá anotar lo que no tenga importancia. A veces es necesario copiar lo que aparece en los instructivos o bien anexar una fotocopia. Se deberán estudiar también las necesidades para cada hoja de análisis que se va a preparar.

Todas las hojas de análisis obtenidas de la empresa que no sea necesario retener por el auditor, deberán ser devueltas al terminarse la auditoría.

El auditor supervisor deberá verificar que las hojas de análisis estén completas, en la inspección, observación, confrontación, comprobación y rastreo al término de la auditoría.

c) **Índice de las hojas de análisis.** Es más flexible usar en el índice números en lugar de letras, aun cuando es conveniente numerar los subanálisis con un número y una letra. Los símbolos para el índice deberán ser escritos con lápiz de color en la parte superior.

Entre las hojas de análisis preparadas deberán aparecer el programa de auditoría, los manuales de organización, cuadros ocupacionales, instructivos, sugerencias para auditorías futuras y comentarios recogidos durante el desarrollo de la misma, relacionados con los puntos que se cubrirán en el informe, o para discusión informal con el cliente.

d) **Propiedad de las hojas de análisis.** El auditor debe mantener “un control de las hojas de análisis para que compruebe que sus papeles representan trabajo” y que ha tenido las bases necesarias para su evaluación e informe. Las hojas de análisis son propiedad del auditor.

e) **Revisión de las hojas de análisis.** La revisión de las hojas de análisis deberá ser completa, sistemática y crítica y ser confiada sólo a personas que están capacitadas para determinar si la auditoría ha sido ejecutada adecuadamente.

i) **Objeto de revisión.** El analista no deberá considerar el proceso de revisión de hojas de análisis como un trabajo que debe ser efectuado superficialmente, sino que deberá hacerlo eficientemente pues de este modo se desarrolla uno de los propósitos de la revisión que es no sólo encontrar deficiencias, sino determinar si se ha tomado nota de cada hecho presentado para darle el mejor servicio a la empresa.

“En la revisión de las hojas de análisis se tiene la oportunidad de determinar que el examen fue hecho de acuerdo con los procedimientos de auditoría”, que se estimaron necesarios en vista de las circunstancias.

ii) **Proceso de revisión.** Las hojas de análisis deberán demostrar que han sido revisadas. Ya sea que aparezcan las iniciales del auditor en todas las hojas de análisis, o use marcas en el proceso de revisión. Los procesos esenciales para la revisión son los siguientes:

- El cuestionario general y cuestionario por áreas deberán ser examinados cuidadosamente.
- Las hojas de análisis agrupadas deberán ser verificadas para determinar si la clasificación es correcta.
- Cada análisis deberá ser revisado.
- Deberá ser demostrado que se han hecho las pruebas necesarias.
- Las escrituras, contratos, organizaciones, manuales, cuadros ocupacionales, deberán ser estudiados y cualquier asunto importante deberá ser considerado.
- El significado de porcentajes, coeficientes y coeficientes rotativos, deberán ser comprobados.

f) **Importancia de las hojas de análisis.** La importancia de las hojas de análisis depende de la información contenida en ellas, con respecto al valor de los datos en los respectivos departamentos y el

HOJA DE ANÁLISIS

Unidad administrativa: GERENCIA

Fecha de inicio: Fecha de terminación:

	5	4	3	2	1	0	Observaciones
1. Breve descripción del puesto. Nombre Administrador General. Director General. Gerente General.							
2. Facultades del Gerente General.							
3. La Gerencia General sigue los lineamientos (Planeación) trazados.							
4. ¿Tiene la gerencia tiempo para planear constantemente nuevas actividades?							
5. ¿Se encuentra la gerencia ubicada dentro de la misma empresa?							
6. ¿Realiza la gerencia juntas periódicas con los jefes de departamentos?							
¿Con frecuencia?							
7. ¿Evalúa la gerencia los resultados por diferentes departamentos?							
8. ¿Sigue la gerencia la política de puertas abiertas?							
9. ¿Dicta la gerencia las políticas de la empresa?							
10. ¿Presenta la gerencia resultados e informes al consejo de administración?							
11. ¿Se realizan dichas juntas con frecuencia?							
12. ¿Interviene la gerencia en forma conjunta con el departamento de personal en ascensos y aumentos de sueldo?							
13. ¿Los acuerdos importantes tomados en la empresa, están debidamente autorizados por la gerencia?							
14. ¿La gerencia evalúa y selecciona debidamente al personal para puestos importantes?							
15. ¿Autoriza la gerencia las campañas publicitarias?							
16. ¿Coordina la gerencia todas las actividades de la empresa?							

Figura 11.5. (Continúa)

	5	4	3	2	1	0	Observaciones
17. ¿Se toman decisiones principales de la empresa basándose en necesidades demostradas?							
18. ¿Se administra la empresa con base en criterios de mercados, clientes, productividad?							
19. ¿Se da información financiera a todos los gerentes que la necesitan para cumplir con sus obligaciones?							
20. ¿Se abstiene la gerencia de tomar decisiones que deben adoptarse a niveles inferiores?							
21. ¿Delega la gerencia suficiente autoridad?							
22. ¿Se establecen controles adecuados para cada grado de delegación?							
23. ¿Se cuenta con un apropiado sistema de información objetiva para una adecuada toma de decisiones?							
24. ¿Existe asesoramiento de personal especializado en la etapa de elaboración de planes y programas?							
25. ¿Hay una adecuada coordinación con los jefes de niveles inferiores?							
26. ¿Estudia y aprueba los presupuestos anuales?							
27. ¿Realiza funciones de planeación de actividades financieras cada mes?							
28. ¿Cuenta con personal capacitado para tomar decisiones en ausencia del gerente?							
29. ¿Puede la gerencia ser ocupada por personal proveniente de la misma empresa?							
30. ¿Cuenta la gerencia con asesoría de tipo: Administrativo, Laboral, Fiscal, otros?							
31. ¿Promueve y acepta la actividad de innovación?, ¿en qué grado?							
32. ¿Se mantiene pendiente del desarrollo de problemas externos de la empresa?							
33. ¿Tiene incentivos económicos adecuados al puesto?							
34. ¿Son suficientes los incentivos no económicos?							
35. ¿Tiene relaciones con gerencias de empresas similares?							

Figura 11.5

procedimiento de la auditoría aplicado a las diferentes clases de análisis, su valor no depende del grado de la información detallada contenida en los datos, sino de la importancia de los mismos.

Todos los datos deberán ser cuidadosamente analizados, para distinguir los principales de los secundarios y medir el grado de importancia.

2. Instrucciones de las hojas de análisis

El auditor administrativo tiene la alternativa de analizar las respuestas, en los siguientes puntos:

- 5 = excelente
- 4 = buena
- 3 = regular
- 2 = deficiente
- 1 = mala
- 0 = N.A. (no aplicable)

Al efectuar la revisión de las hojas de análisis, se evaluará de acuerdo con las respuestas, calificándolas del 1 al 5 y se observará con mayor claridad el estado que guarda la empresa en el desarrollo de su administración.

Posteriormente el auditor administrativo podrá aconsejar, en caso necesario, las medidas correctivas aplicables en la empresa.

Por tal motivo el auditor administrativo tendrá que tener el mayor cuidado al hacer la calificación de las respuestas, agregando las observaciones que sean necesarias según el caso.

EL CUESTIONARIO

Definición: "Son documentos que sirven como guía para buscar contestación a interrogantes acerca del área de revisión".

El auditor al preparar los cuestionarios no deberá conformarse con una descripción de los aspectos generales de la empresa, sino que estará obligado a desarrollar una investigación cuidadosa del procedimiento.

Deberá considerar también todas las posibilidades de error antes de decidir el procedimiento a seguir.

El auditor por ningún motivo deberá entregar los cuestionarios al cliente para ser terminados, ni deberá mostrarlo mientras se entrevista con el mismo. La información debe ser obtenida por medio de una cuidadosa investigación de datos.

Recomendaciones para la estructuración de un cuestionario

Con base en las pruebas a que debe ser sometido el cuestionario para su comprobación y ponderación, a continuación se sugieren algunas recomendaciones:

a) Todo cuestionario debe comprender preguntas cuya comprensión esté al nivel del grupo de entrevistados.

b) La síntesis debe ser clara y directa, el uso de frases largas requiere concentración del investigado y lo peligroso es que si no ha entendido bien la pregunta, responderá cualquier cosa.

c) Deben evitarse las preguntas de carácter conductivo, es decir, las que ponen prácticamente la respuesta en la boca del entrevistado así como evitar formular preguntas que faciliten respuestas monosílabas, Sí—No; por ejemplo:

¿Siempre se reúnen ustedes cuando se trata de coordinar un nuevo sistema? (mal formulada).

¿Para la implantación de un nuevo sistema se reúnen ustedes la mayor parte de su tiempo, ocasional o periódicamente? (bien formulada).

d) El uso de palabras subjetivas, por ejemplo: malo, bueno, justo, etc., no conduce nunca a la cuantificación y cualificación de lo que se quiere explicar.

El cuestionario puede ser general y por áreas.

1. El cuestionario general

Este tipo de cuestionario se utiliza para efectuar en análisis global de la situación de una empresa.

El auditor administrativo deberá llenar el mayor porcentaje del cuestionario en el lugar de trabajo. Es recomendable para el auditor registrar la respuesta de todas las preguntas, aun cuando las respuestas sean de carácter negativo (sigue ejemplo).

2. Cuestionario por áreas

Este tipo de cuestionario se utiliza para buscar respuestas a varias interrogantes de la situación de una área o función (compras, relaciones industriales, ventas, etc.) de la empresa.

Este cuestionario debe estar elaborado de modo que incluya sólo cuestiones específicas concernientes a una función y al tipo específico de estudio que se esté realizando.

Cada área tiene sus aspectos individuales, de ahí que no es posible elaborar una lista de preguntas que pueda servir para todas las áreas; las figuras 10.6 y 10.7 son buenos ejemplos de estos cuestionarios.

CUESTIONARIO GENERAL (C.G.)

Empresa: RODUAL, S.A.

Auditor: _____ Fecha: _____ Revisó: _____

1. ¿Qué tipo de empresa?
Industrial _____ Comercial _____ Servicio _____
2. Tipo de personalidad
Persona física _____ Persona moral _____
3. ¿Cuál es la forma en que está constituida jurídicamente?
 - a) Sociedad Mercantil.
S.A. _____ S.R.L. _____ S. en N.C. _____ S.C.S. _____ S.C.A. _____
 - b) Sociedad cooperativa _____
 - c) Asociación civil _____
 - d) Sociedad civil _____
 - e) Otras _____
4. ¿Cuál es su objeto? _____
5. ¿Cuál es su capital?
Social \$ _____ Contable \$ _____
6. ¿Cuál es el número de personal?
De confianza _____ Sindicalizado _____
7. ¿Cuáles son los productos o servicios principales?

8. ¿Cómo están estructurados los objetivos generales? Detállelos.
9. ¿Están claramente definidos los objetivos generales y se han dado a conocer a la gente en todo nivel?, ¿cómo?
10. ¿A qué tiempo fueron programados los objetivos actuales?
11. ¿Cómo están estructuradas las políticas generales? Detállelo.
12. ¿Están estipuladas claramente las políticas generales y se han dado a conocer en todos los niveles?, ¿cómo?
13. ¿Están estipulados por escrito los procedimientos y se han dado a conocer a la gente en todos los niveles?, ¿cómo?

Figura 11.6. (Continúa)

14. Problemas especiales que la empresa haya tenido durante los últimos tres años (huelgas, falta de mercado, efectos inflacionarios, falta de financiamiento).
15. ¿Cómo se estructuran los programas generales y los particulares?
16. ¿En base a qué se ejecutan los programas? Detállelo.
17. ¿Se encuentran debidamente coordinados los programas? Cómo.
18. ¿Se cuenta con un sistema de presupuestos? Detállelo.
19. ¿El presupuesto general y los particulares están debidamente coordinados? Cómo.
20. ¿Se cuenta con un organigrama y en él están especificadas las funciones básicas, como consecuencia de los objetivos de la empresa?
21. ¿Existe una línea definida de autoridad y responsabilidad desde la dirección hasta el último de los subordinados?
22. ¿Existen relaciones adecuadas entre los diferentes departamentos? ¿Cómo se dan éstas?
23. ¿Se han explicado claramente las relaciones de cada uno de los departamentos para con los demás?
24. ¿Son efectivas las formas actuales de comunicación interdepartamental? ¿Por qué?
25. ¿Se utilizan cuadros ocupacionales para revisar las actividades del personal? ¿Desde cuándo se ocupan?
26. ¿A qué niveles se aplican los cuadros ocupacionales?
27. ¿Se especifican clara y lógicamente las obligaciones de los puestos? ¿Cómo?
28. ¿Se aplican técnicas de análisis de puestos? ¿Qué método se utiliza?
29. ¿En qué medida se toma en cuenta el factor humano para la elaboración de necesidades? Explique.
30. ¿Se cuenta con un manual de organización y se aplican en cada unidad administrativa y específica claramente las funciones básicas?
31. ¿Cada jefe conoce claramente sus funciones, sus responsabilidades y la autoridad que tiene?
32. ¿Qué tipos de instructivos se utilizan y qué aspectos cubren?

Figura 11.6

CUESTIONARIO POR ÁREA (CA)

Departamento:

RELACIONES INDUSTRIALES

Jefe del departamento:

Auditor:

I. PLANES Y OBJETIVOS

- a) ¿Cuenta el departamento con planes y objetivos definidos?
- b) ¿Están esos planes y objetivos coordinados con los otros departamentos?
- c) ¿Existe una clara comprensión de los objetivos en cuanto a factibilidad y sensatez?
- d) ¿Está por entero de acuerdo la dirección general con los planes y objetivos del departamento?
- e) ¿Qué aspecto deben considerarse para mejorar los planes y objetivos del departamento?

II. ESTRUCTURA ORGÁNICA

- a) ¿Se cuenta con un organigrama y está actualizado? (En caso contrario el auditor debe prepararlo).
- b) ¿Es la estructura orgánica lógica y eficaz?
- c) ¿Se delegan adecuadamente y se definen claramente los varios deberes y responsabilidades?
- d) ¿Hay eficacia en las líneas de autoridad desde el punto de vista del control?
- e) ¿Se pueden efectuar cambios en la disposición orgánica para coordinar mejor las actividades?

III. POLÍTICAS—SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

- a) ¿Cómo se determinan las políticas relativas a las relaciones industriales?
- b) ¿Están actualizadas las políticas y por escrito?
- c) ¿Qué disposiciones se han tomado para asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas?
- d) ¿Cuál es la política respecto a ascenso y traslados?
- e) ¿Existen controles apropiados en lo que concierne a salarios?

Figura 11.7. (Continúa)

IV. PERSONAL DEL DEPARTAMENTO

- a) Hacer un estudio completo de las actividades de cada empleado.
- b) ¿Se utiliza al máximo el personal?, en caso contrario. ¿Cómo podría lograrse?
- c) ¿Se proporciona suficiente orientación y adiestramiento a los empleados de nuevo ingreso?
- d) ¿Se emplean especialistas en relaciones industriales?
- e) ¿Cuál es el índice de rotación del personal?

V. DISPOSICIÓN GENERAL Y RECURSOS FÍSICOS

- a) Preparar un plan general de distribución de espacio de oficina, mobiliario y equipo.
- b) ¿Está distribuida la oficina de manera que se aproveche al máximo el espacio y que las áreas de trabajo sean eficientes?
- c) ¿En qué estado se encuentra el mobiliario y equipo?
- d) Describase el equipo especial e indique si se utiliza al máximo.
- e) ¿Puede mejorarse el equipo?

VI. OPERACIONES Y MÉTODOS DE CONTROL

- a) ¿Se tiene presente la adecuación, claridad y prontitud de los informes a la dirección?
- b) ¿Se cuenta con métodos apropiados para satisfacer las necesidades del trabajo procedente de fuentes internas y externas?
- c) ¿Existen y se practican controles adecuados para registrar de carácter confidencial?
- d) ¿Existen embotellamientos? ¿Qué se está haciendo para eliminarlos?
- e) ¿Qué se necesita para aumentar la eficiencia del departamento?

Figura 11.7

Medición de los cuestionarios

Los cuestionarios se elaboran con el objeto de que los ejecutivos y los responsables de cada área de funciones respondan a ellos.

La evaluación de las preguntas, si se utiliza el método de puntos, puede ir por medio de una escala numérica del 1 al 5 o bien desde mala hasta excelente. Los cuestionarios son de utilidad si el auditor los valora con imparcialidad a través de un análisis adecuado en vista de las circunstancias.

El análisis hecho por el auditor mediante cuestionarios proporciona la eficacia de la empresa y por consiguiente se pueden dar medidas correctivas a los puntos que se consideren débiles, tomando también en consideración los resultados obtenidos mediante la aplicación de las técnicas administrativas.

Archivo constante

Para el trabajo de auditoría administrativa se formará un archivo constante o permanente.

Las ventajas del archivo constante son las siguientes:

- Los auditores pueden conocer rápidamente el desarrollo operacional de la empresa.
- Proporciona referencia inmediata con la importancia de los conceptos, eliminando así revisiones repetidas de documentación extensa y búsquedas en pasadas hojas de análisis.
- Sirve para evitar la preparación en cada revisión de hojas de análisis relativas a conceptos que han tenido poco o ningún cambio.

La visión global que se obtiene del archivo constante es de utilidad para las auditorías subsecuentes, para conocer los objetivos, políticas, procedimientos y operaciones de la empresa. El auditor administrativo tiene el deber de aumentar información veraz, oportuna y útil al archivo constante.

FASE DE DESARROLLO

En el desarrollo de la auditoría los elementos vitales son la investigación y el análisis dentro de un marco conceptual sólidamente elaborado. No puede haber ningún procedimiento mecánico de quitar y poner.

En la figura 11.8 se muestran elementos de la fase de desarrollo de una auditoría administrativa.

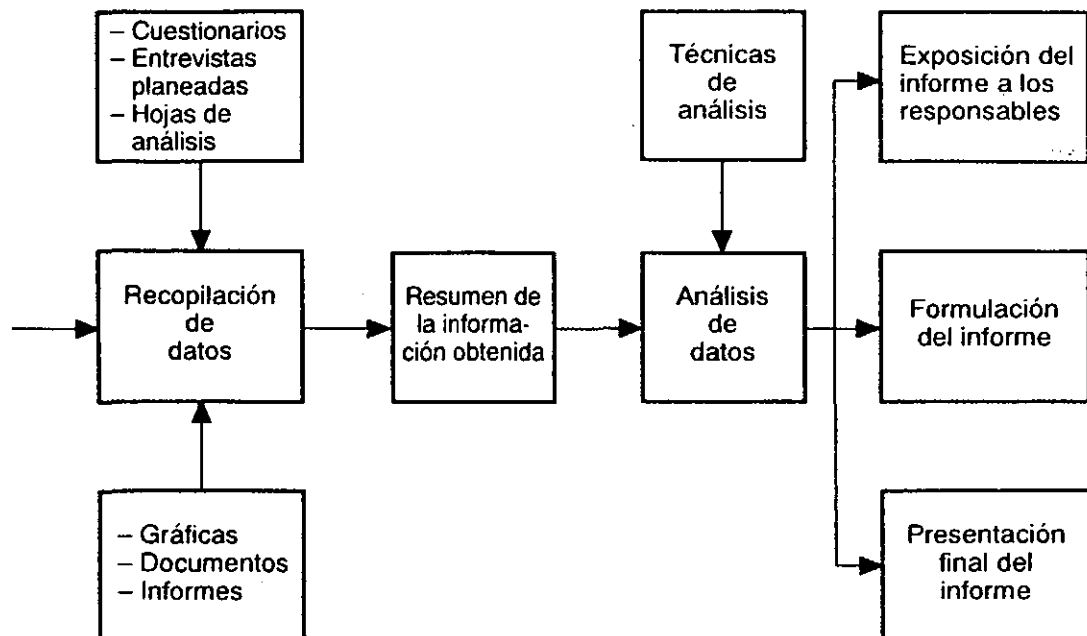


Figura 11.8. Fase de desarrollo.

Una auditoría administrativa bien realizada requiere habilidad analítica, ingenio, razonamiento reflexivo y procedimientos sistemáticos. Al realizar su trabajo para lograr los objetivos de la auditoría, el auditor crea conocimientos a cuatro niveles:

1. Verificar la exactitud de los datos e informes presentados.
2. Determinar el grado de cumplimiento de funciones administrativas: planeación, organización, integración de recursos, dirección, control y coordinación.
3. Evaluar funciones operacionales, compras, ventas, almacén, crédito y cobranzas, personal entre otros.
4. Evaluar: los sistemas y procedimientos, opuestos, factores de análisis de oficina, simplificación del trabajo, análisis de sistemas, costos entre otros.

Los niveles 1 y 2 se basan en hechos, los niveles 3 y 4 se puede decir que pertenecen al ámbito de la opinión, pero una opinión basada fundamentalmente en conocimientos y resultados inconfundibles y reales.

En el desarrollo de la auditoría administrativa el auditor debe obtener toda clase de información para poder hacer un análisis completo. El propósito principal de reunir información es allegarse hechos relevantes y confiables, dado que las conclusiones y acciones subsecuentes del auditor estarán basadas en esa información.

Las auditorías administrativas no tienen un punto de partida común. Cada auditoría es única, y doble; por eso la manera de abordar la auditoría y los factores a examinar varían con el tipo de auditoría administrativa (procesal, funcional, analítica y del medio ambiente). Como ya se indicó, la tarea principal del auditor radica en dividirla en sus fases componentes.

Con base en el análisis sistematizado, la interpretación bajo los antecedentes y experiencias del equipo de auditores, se:

- Obtiene las conclusiones y recomendaciones en relación con la eficacia y la eficiencia de la administración y operación de la organización.
- Determina la medida en que la empresa goza de “buena salud administrativa”.
- Indica las oportunidades significativas para mejorar el desempeño organizacional.
- Informa de manera descriptiva acerca de las fuentes de aparentes áreas de dificultad y el curso de acción recomendado.



Auditoría funcional

TIPOS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

La auditoría administrativa, como área de especialización del licenciado en administración, por costumbre y tanto desde el punto de vista docente como el de los que la practican en el medio profesional, ha sido identificada como un examen y una evaluación acerca de cómo se están cumpliendo los objetivos organizacionales, cuál es el desempeño de las funciones administrativas, sobre la eficiencia en las operaciones, así como la medición del funcionamiento social de la empresa.

Sin información, la habilidad de nuestra sociedad para dominar y aprovechar los logros científicos se vería grandemente reducida. Las organizaciones requieren de un sistema de información, en su más amplio sentido. El simple hecho de contar con información respecto de actividades concretas, tiende a hacer que éstas sean más efectivas.

La información que se necesita en las organizaciones es de muchas formas. Es necesario describir la disponibilidad y los servicios; conocer los orígenes de la demanda por tales bienes o servicios; deben elaborarse pronósticos sobre las tendencias y evaluaciones económicas para la efectividad del uso de nuestros recursos, etcétera.

Gran parte de la información necesaria para el efectivo funcionamiento de una organización, puede reunirse en términos de un denominador común: dinero. Tal común denominador permite la aplicación de un sistema de medición para muchos fenómenos económicos y administrativos diversos, permitiendo, así, una comparación de los usos alternativos de los recursos financieros.

El licenciado en administración se encuentra interesado en el tipo de información administrativa, y en este campo desempeña papeles básicos:

- Verificar la exactitud de la información administrativa.
- Proporcionar los resultados de sus investigaciones.
- Realizar sesiones de consulta con la dirección superior.

En la actualidad, el licenciado en administración debe especializarse en auditoría administrativa, para dar asistencia técnica en este campo a las organizaciones públicas y privadas, y para crear interés en obtener información adecuada para analizar y evaluar funciones administrativas y operacionales. Ante la globalización de las economías, la modernización y la política de calidad, muchas empresas y organismos públicos buscarán cada vez más información por medio de la cual se puede juzgar su calidad de administración, su habilidad para lograr objetivos organizacionales y cumplir con las tareas asignadas.

Es necesario mencionar las distintas formas de practicar la auditoría administrativa porque la mayoría de los que la efectúan adoptan una forma específica para abordarla, sin tener una idea precisa de qué es la auditoría administrativa y sin considerar los tipos de auditoría o ramificaciones de ésta. La auditoría administrativa es un medio de control administrativo importante para todo tipo de organización, y la forma de llevarla a cabo puede influir grandemente en sus resultados. Por tanto, reviste gran importancia seleccionar con cuidado el tipo de auditoría administrativa que será aplicada en una empresa.

Entre otras cosas, esto nos conduce a considerar los diversos tipos para practicar la auditoría administrativa. Existen cuatro clases principales, que son las siguientes:

1. Auditoría procesal.
2. Auditoría funcional.
3. Auditoría analítica.
4. Auditoría del medio ambiente.

1. Auditoría procesal. Es un examen y evaluación de las funciones administrativas a fin de detectar deficiencias e irregularidades y dar recomendaciones.

2. Auditoría funcional. Es un examen y evaluación de las funciones operacionales con el propósito de detectar deficiencias e irregularidades y emitir recomendaciones.

3. Auditoría analítica. Es un examen y evaluación de sistema operativo a fin de detectar deficiencias e irregularidades y proponer soluciones y recomendaciones.

4. Auditoría del medio ambiente. Es un examen y evaluación de los objetivos y las actividades sociales con la finalidad de detectar deficiencias e irregularidades y proporcionar recomendaciones.

No es de extrañar que existan tantas diferencias de opinión; no obstante, consideramos la auditoría administrativa como una práctica distinta de las

auditorías numéricas (financieras y fiscal). Por tanto, la auditoría administrativa debe practicarse como una actividad distinta, con objetivos y técnicas propias.

La naturaleza de la auditoría administrativa es tal que está enfocada a un examen y evaluación de manera integral. Para apoyar lo anterior es necesario recordar la naturaleza y enfoque de la auditoría administrativa (véase figura 12.1), considerando esta técnica como la herramienta de la administración que mide y evalúa la eficiencia, y que, además, está vinculada y sincronizada en los objetivos y planes del organismo social, sus áreas funcionales y su análisis de controles.

Auditoría administrativa	Naturaleza		Enfoque	
	Funcional		Abarca el examen y evaluación de las áreas funcionales de un organismo social (gerencia general, asesoría, ventas, producción, etc.), consideradas como unidades por evaluar y actualizar.	
	Procesal		Abarca el examen y evaluación del proceso administrativo, considerándolo como una unidad por evaluar y actualizar.	
	Analítica		Consiste en examinar y evaluar el factor analítico u operativo (análisis de sistemas y procedimientos, actividades, costos, puestos, formas, etc.), considerando cada factor como unidad por revisar y actualizar.	

Figura 12.1. Naturaleza y enfoque de la auditoría administrativa.

Todos estos elementos forman parte del proceso administrativo, a saber, los objetivos y planes son parte de la planeación, las áreas funcionales son consecuencia de la división del trabajo, es decir, la organización que busca un adecuado orden, y el control es en sí una fase para regular las operaciones; además, la eficiencia sólo se obtiene mediante una administración adecuada.

Fundamentalmente, la auditoría administrativa que hay que desarrollar dependerá de la calidad operativa de la administración, sobre todo, el control existente y otras características especiales de la empresa, nos dice al respecto el autor Anaya Sánchez C.

El examen y evaluación de un organismo social pueden enfocarse parcialmente al factor interno funcional; es decir, cuando se va a aplicar la auditoría administrativa hacia las áreas funcionales que componen la empresa, por ejemplo: gerencia general, asesoría técnica, ventas, producción, contraloría, etcétera.

Para practicar una auditoría administrativa funcional es necesario preparar un listado de cada una de las funciones orgánicas que integran un organismo, y se llevará a cabo la ponderación de cada una de ellas con su porcentaje respectivo. La asignación de puntos que se les otorgue están influidas

por el criterio del auditor. La auditoría administrativa certificará: Lo que el organismo ha realizado por sí mismo y lo que ha realizado para su ambiente.

Ante esto podemos considerar imprescindible una evaluación de ciertas funciones orgánicas, por ejemplo, contabilidad, personal, crédito y cobranzas, etcétera, a fin de determinar su efectividad y que, además, está vinculada y sincronizada con los objetivos y controles del organismo social.

Dentro de este marco de referencia el trabajo del auditor administrativo consiste en detectar las áreas en las que la empresa necesita aumentar su efectividad en el desarrollo de sus áreas funcionales, de tal manera que los resultados que se obtengan se traduzcan en el perfeccionamiento de éstas y que se reduzca la incidencia de irregularidades, desviaciones y riesgos en el desarrollo de las operaciones de la empresa.

El auditor administrativo se dedica a evaluar actividades generales y específicas de un organismo social. Las actividades generales van desde un extremo a otro del organismo sin considerar límites organizacionales, por ejemplo, el proceso administrativo, los sistemas y procedimientos y la comunicación. Las actividades específicas tienen objetivos limitados y son exclusivos de las áreas funcionales.

Naturalmente, la evaluación de las dos clases de actividades no se pueden separar. Las actividades generales se encuentran siempre en zonas específicas y las actividades específicas afectan grandemente lo que sucede en el organismo en general. Y aunque el auditor administrativo debe trabajar casi siempre dentro de las partes de un todo, no puede pensar en términos de partes. Cada área y proceso del organismo forma parte o expresa su dinamismo que tiene que tratarse en toda su complejidad.

En este capítulo se abordarán algunas áreas funcionales de interés para el auditor administrativo, que representan actividades susceptibles de auditarse. No se abarca la totalidad de áreas, ni tampoco se enfocan desde un punto de vista tradicional. No intenta ser un tratado técnico que sirva de guía a los practicantes de esta herramienta, sino para apoyar al auditor que no sea un experto en un campo dado a comprender aspectos iniciales y oportunidades de la auditoría administrativa de naturaleza funcional.

ÁREAS DE ANÁLISIS

Las áreas de análisis aquí seleccionadas y descritas no abarcan la totalidad ni tampoco son necesariamente idénticas a las funciones de los organismos tradicionales ni a las unidades organizacionales.

Las áreas que se van seleccionando, y por supuesto sus clasificaciones, son arbitrarias:

- a) Ventas.
- b) Compras y abastecimiento.
- c) Crédito y cobranzas.
- d) Recursos humanos.

AUDITORÍA DE VENTAS

1. Descripción del área funcional

Esta función es decisiva en las empresas y consiste en colocar los bienes o servicios en manos de la gente dispuesta a pagar más de lo que cuesta elaborar el bien o proporcionar los servicios. No existe empresa comercial (privada) que venda bienes o servicios sin ganancias para sobrevivir durante largo tiempo. Pero la actividad de vender con ganancias no es cosa fácil; viene a ser el producto final de un conjunto complejo de actividades.

Sencillamente, la habilidad para administrar las actividades de ventas o comercialización y la manera de utilizar los recursos revisten de un interés especial para el auditor administrativo. Cuando el auditor revisa el desempeño de un departamento de ventas debe ver si la administración se aplica moderadamente. La administración de ventas abarca muchas actividades, pero probablemente ninguna reviste de mayor importancia para el éxito de las ventas que el adiestramiento y capacitación de los vendedores. Las dos actividades dependen en gran parte de la aptitud con que se juzgan las aptitudes del vendedor y se mide su desempeño.

El servicio al cliente es vital para su conservación duradera. El auditor no puede cuantificar los probables efectos de las quejas de los clientes sobre las utilidades; tendrá que dirigir sus análisis a descubrir pautas y aislar fuentes para una mayor investigación.

2. Objetivo de la auditoría de ventas

El propósito de la auditoría administrativa de ventas es el de analizar e identificar la función de ventas dentro de la estructura orgánica de la empresa, determinando la efectividad de su operación y la forma de emplear los recursos.

3. Alcance de la auditoría

La revisión de la estructura orgánica, sus objetivos y planes, y las normas de ejecución, proporcionarán una indicación anticipada del alcance de esta operación dentro de una empresa.

Una manera de abordar la auditoría administrativa de la función de ventas comienzan con la identificación de la función dentro de la estructura de un organismo, incluyendo un análisis de los objetivos y las normas de actuación. Es importante identificar el costo total de ventas, así como el costo departamental.

4. Plan de la auditoría

El plan para examinar y evaluar esta área funcional se puede estructurar mediante dos amplios aspectos de las actividades de ventas: la distribución y la comercialización. Cada una tiene subfunciones distintas y

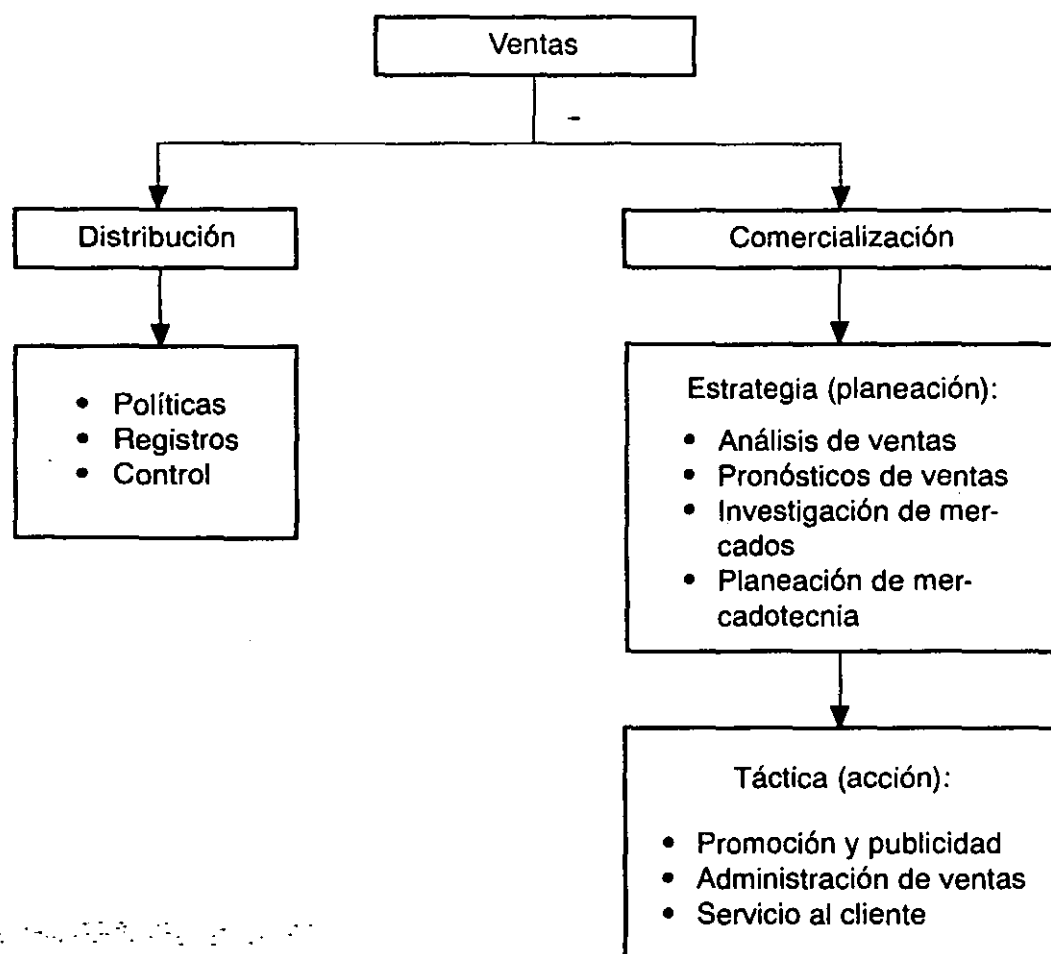


Figura 12.2

requisitos de información que se pueden estudiar por separado (véase figura 12.2).

Como se ilustra en la figura anterior, en la auditoría de distribución se examinará lo relativo a políticas, registros y control de ventas.

Políticas de ventas. Son aquellas que nos describen el curso de acción que la empresa intenta tomar para llevar a cabo la distribución y la comercialización de productos. El auditor administrativo revisará si hay una clasificación de estas políticas y si están fijadas por escrito y con claridad; si existe una uniformidad en su comprensión e interpretación; si son apropiadas en relación con la situación particular a la que se enfrenta la empresa, etcétera.

Registros de ventas. Estos registros deberán estar diseñados para proporcionar información exacta, cuando y donde sea necesaria, para los fines del control de ventas.

Control de ventas. Es el que debe proporcionar las oportunidades para hacer cambios y ajustes convenientes en las políticas de ventas.

Por otra parte, tenemos la comercialización, que es un proceso de mercadeo conocido también como el negocio de vender. Los auditores examinarán los registros y actividades para determinar si los productos de la empresa son adecuados a la demanda de los consumidores; si se venden en el lugar apropiado, en el tiempo conveniente y a un precio aceptable por el público. Esta subfunción abarca dos aspectos: la *estrategia*, concentrada en la planeación, y la *táctica*, concentrada en la acción. Cada una tiene características distintas y requisitos de información que se pueden estudiar por separado.

Análisis de ventas. Ofrece el mejor punto de partida; toda empresa, sin tomar en cuenta su tamaño o índole, debe conocer ciertas cosas específicas acerca de lo que se ha hecho para generar sus ventas. Debe conocer, por ejemplo, el promedio de visitas del vendedor; la relación de los costos de venta al valor de las ventas; la distribución geográfica de ventas y por importancia del cliente. Dicha información, sobre todo comparada con los datos del periodo anterior, tiene muchos usos para la dirección superior y la administración de ventas.

Pronóstico de ventas. Una de las principales partes de la información de mercadotecnia que el auditor debe investigar es el pronóstico de ventas. Ninguna empresa puede estar sin este requisito informativo, pues constituye la base para planear la información, la fuerza de trabajo, las finanzas y la mercadotecnia. Para que tengan el máximo de utilidad, los pronósticos se deben hacer a corto y a largo plazo. Además, deben ser multidimensionales, es decir, las ventas deben calcularse por anticipado al menos por grupos de productos o marca, territorio y grupo de uso final.

Investigación de mercados. Toda empresa, sea cual fuere su importancia, precisa información real y pertinente para guiar la explotación de sus oportunidades en el mercado. La investigación de mercados satisface esa necesidad. Los cinco objetivos de investigación de mercados consisten en obtener información sobre: clientes actuales, clientes potenciales, competidores, productos y actividades de ventas. En parte, dicha información ya está en manos de la misma empresa,

pero tal vez los datos no están bien organizados y, por tanto, no son útiles para lograr la mayoría de los objetivos. El punto de partida para la investigación de mercados es la organización de los datos existentes. La empresa en seguida puede determinar qué datos faltan y dedicarse a obtenerlos. El auditor debe investigar qué clase de información se emplea en la investigación de mercados.

Planeación de mercadotecnia. El auditor administrativo deberá revisar estos planes. La ausencia de planes concretos y exhaustivos sugiere en seguida muchas posibilidades; falta de representación de la función de mercadotecnia en los consejos superiores de la empresa; mercadotecnia sobre bases de reacción y de explotación, no sobre bases creativas y controladas; economías y ventajas perdidas por no llevar la mercadotecnia y las ventas sobre bases integradas. Cuando existen planes de mercadotecnia, el auditor debe verificar si se basan en hechos, si son completos, si están unidos a los controles y a los procedimientos de revisión del desempeño, y si se comunican ampliamente.

Promoción y publicidad. Las empresas gastan anualmente muchos millones de pesos en promoción y publicidad. Es muy probable que una suma considerable de gastos se haga sin objetivos conocidos. Enormes sumas de dinero se gastan con insensata energía en algún tipo de promoción, sin buscar más justificación que decir "es lo acostumbrado". R. A. Lindberg y T. Cohn nos dicen que no hay equivocación más costosa en mercadotecnia que la de gastar dinero en promoción y publicidad sin objetivos específicos.

Para el auditor, una de las actividades más difíciles es la de evaluar la efectividad de las tareas tendentes a mantener y aumentar la posición en el mercado de una empresa mediante los procesos que amplían la exposición de los productos, elevan el interés del comprador y difunden el conocimiento de productos a través de los medios de comunicación, en contraste con los procesos de ventas personales.

Compete al auditor conocer qué planes y objetivos de mercadotecnia son los que existen, tanto para el comercio como para el consumidor.

Administración de ventas. La habilidad para administrar las actividades de ventas o comercialización, y la forma de utilizar los recursos revisten de especial interés para el auditor y, por lo común, se evalúan más fácilmente que la promoción y la publicidad. Al revisar el desempeño de un departamento de ventas, el auditor deberá revisar la aplicación de la administración en ventas. Otras actividades muy importantes de la administración de ventas son el adiestramiento y la supervisión

de vendedores, así como la medición del desempeño del vendedor, lo cual es difícil, pues no se puede medir por el volumen de ventas ni por otros resultados directos.

Por tanto, para evaluar con rapidez el procedimiento de ventas el auditor de operaciones debe dividirlo como sigue:

- a) Desempeño del trabajo (subdividido en elementos principales para lograr un trabajo bien hecho).
- b) Valores personales (subdivididos en secciones para evaluar aspectos fuertes y débiles del vendedor).
- c) Logros efectivos con base en ventas logradas en un periodo.

Servicio al cliente. En su más amplio sentido, el servicio prestado por una empresa comprende todas aquellas actividades que hacen que sus productos rindan beneficios a los distribuidores mayoristas y detallistas, y que ayuden al último consumidor a obtener la máxima satisfacción de los productos adquiridos. Para ello, se revisarán los medios utilizados para informar o educar al público, si los productos vendidos requieren instalación y verificación y se ofrece el servicio de reparación y refacciones.

El auditor no puede cuantificar los probables efectos de las quejas de los clientes sobre las utilidades. Los aspectos de servicios que se pueden cuantificar incluyen el tiempo de ida y vuelta entre la solicitud del cliente y el servicio, así como el costo de unidad por el servicio según el modelo, marca o clase de cliente. El control y la evaluación de los costos no pueden ejercerse sobre cualquier política de servicio al cliente que no sea cuantitativa.

Las quejas, los ajustes y las devoluciones de clientes son el pulso sensible de las relaciones de la empresa con su mercado; revelan muchos aspectos en relación con la calidad de aceptación del cliente al bien o servicio, y la empresa les debe dar su mayor atención posible. El análisis de las quejas de los clientes pueden darle a la empresa una idea clara de la función de investigación de mercados.

A continuación se muestra un cuestionario por área de ventas que el auditor puede aplicar en esta área de análisis.

CUESTIONARIO POR ÁREA (CA)

Área funcional: DEPARTAMENTO DE VENTAS

Jefe de la unidad: _____ Auditor: _____ Fecha: _____

POLÍTICAS

1. ¿Se cuenta con políticas de ventas por escrito?
2. ¿Reflejan los objetivos de la dirección superior?
3. ¿Conoce las políticas el personal del departamento?
4. ¿Las políticas describen condiciones tales como: a) características del vendedor, b) selección del vendedor, c) obligaciones del vendedor, d) forma de realizar la venta, e) adiestramiento, f) descuentos, g) actividades para la venta?

REGISTROS

1. ¿Se diseñan y controlan las formas y registros?
2. ¿Existe un método adecuado para el manejo de documentos?
3. ¿Los expedientes de clientes se localizan fácilmente y existe un método de información adecuado?
4. ¿Qué registros se preparan para información sobre ventas?

CONTROL

1. ¿Se cuenta con un control efectivo sobre aspectos generales de ventas?
2. ¿Se preparan presupuestos de ventas sobre bases realistas o sobre bases óptimas?
3. ¿Se elaboran estadísticas de ventas: por vendedor, por producto y por línea, y se tienen datos de los últimos tres años?
4. ¿Se controlan los volúmenes de devolución, quejas, servicios visitas y gastos, y se reportan a la dirección superior?

ANÁLISIS DE VENTAS

1. ¿Se desarrolla alguna forma de análisis de ventas?
2. ¿Existe algún medio para medir la redituabilidad por vendedor y por territorio de ventas?
3. ¿Se analizan las formas de venta, dificultades de venta, actividades de vendedor, devoluciones, gastos, zonas, necesidades de venta, variaciones, etc.?

Figura 12.3. (Continúa)

PRONÓSTICOS DE VENTAS

1. ¿Se elaboran pronósticos de ventas todos los años para cada producto?
2. ¿Están bien basadas y son lógicas las proyecciones de ventas? Es decir, ¿se desarrollan después de una investigación del mercado o económica?
3. ¿Se preparan proyecciones con suficiente detalle para comparar con ellas el desempeño?

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

1. ¿Se lleva a cabo alguna investigación de mercados?
2. ¿Cómo se investigan nuevos mercados?
3. ¿Informan los vendedores respecto a lo que los clientes creen necesitar en materia de diseño del producto, qué producto se vende mejor y por qué, efectos sobre ventas proyectadas, etc.?

PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

1. ¿Son adecuados los presupuestos de publicidad promocional?
2. ¿Se revisan los gastos hechos por las agencias de publicidad a fin de tener un adecuado control de gastos?
3. ¿Existe alguna manera de conocer la efectividad de cada campaña publicitaria?
4. ¿Proporciona la empresa servicio para sus productos? ¿Es adecuada la literatura técnica de ventas?

ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

1. ¿Se comparan los volúmenes de ventas esperados por cada vendedor con los resultados obtenidos? ¿Qué acciones se toman con las desviaciones?
2. ¿Elaboran reportes los vendedores? ¿Con qué frecuencia?
3. ¿Se asignan cuotas de ventas a cada vendedor y participan en la fijación de sus cuotas?

SERVICIOS AL CLIENTE

1. ¿Forma parte el servicio a clientes, del departamento de ventas?
2. ¿Se lleva un control sobre las quejas de los clientes?
3. ¿Algún funcionario se encarga de analizar las quejas de los clientes?

Figura 12.3

AUDITORÍA DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTO

1. Descripción del área funcional

Podemos considerar que las operaciones comerciales empiezan con el suministro de materiales, abastecimientos y servicios necesarios para producir y vender un producto; por tanto, las compras son de vital importancia para las ganancias. La influencia que tienen las compras en una empresa depende del porcentaje del valor agregado del producto acabado y en un grado considerable de la reutilizabilidad de la empresa.

La importancia de las compras es muy reconocida, como se refleja en la adquisición centralizada o centralmente controlada en muchas de las empresas; en la mayoría de las empresas el gerente de compras depende del nivel ejecutivo superior. Pero tal reconocimiento no siempre resulta en que el departamento de compras adopte o se vea obligado a tener las perspectivas debidas a la organización y a los procedimientos.

La función de compras se conceptúa como la operación que se propone suministrar, en las mejores condiciones posibles de calidad, cantidad, precio y tiempo, a los distintos sectores de la misma, los materiales (materias primas y productos semiacabados, accesorios, bienes de consumo, máquinas, servicios, etcétera) que son necesarios para alcanzar sus objetivos.

Por abastecimiento se entiende al conjunto de actividades cuyo objetivo es proveer a todas las áreas de la empresa relacionada con materiales como producción, ventas y servicio de cantidad adecuada de estos materiales en el momento preciso y al mejor costo posible.

La diferencia sustancial entre ambos consiste en que compras adquiere de terceras personas los materiales y qué abastecimientos se provee también de la propia empresa o a través de los departamentos productivos y de servicio e involucra, asimismo, a la función de compras. Para llevar a cabo estas funciones las empresas suelen organizarse de muy diversas formas.

2. Objetivo de la auditoría de compras

La auditoría de compras tiene como propósito examinar y evaluar si la función de compras se realiza en la cantidad, calidad, tiempo y a precios adecuados para determinar su eficiencia y eficacia. Para esto deberán examinarse sistemáticamente los procedimientos de requisición de materiales, orden de compra, las formas utilizadas, verificar si se

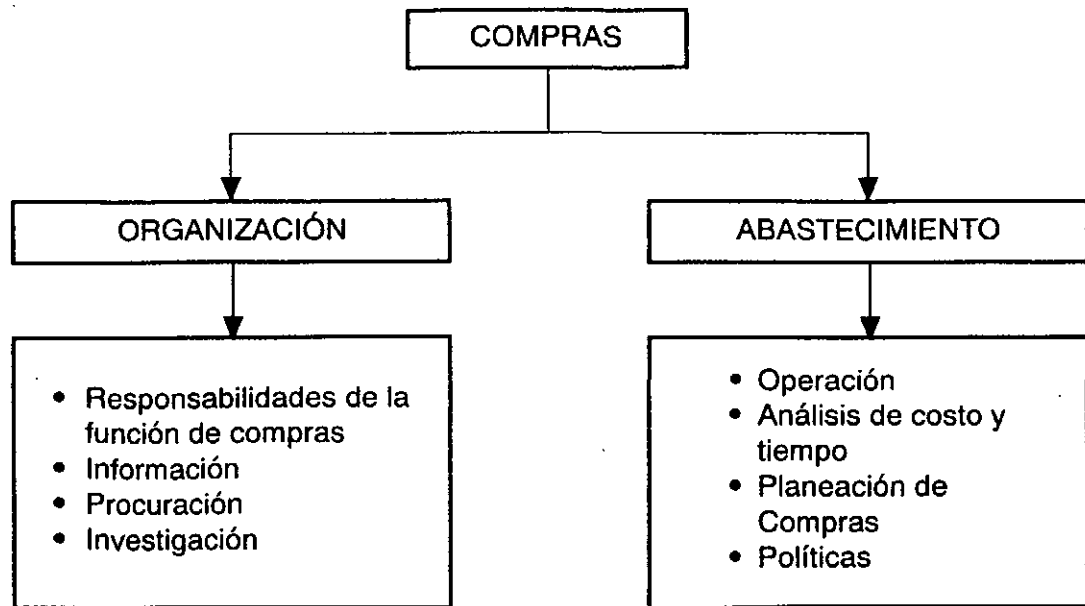


Figura 12.4. Subfunciones de compras.

realizan diversas cotizaciones, si existe un directorio de proveedores, si se reciben catálogos y folletos y la utilización que se les da, etcétera.

3. Alcance de la auditoría

La justificación principal para formalizar las actividades de compra es económica. Por tanto, el alcance de esta auditoría es la verificación de los costos y el tiempo implicados en las compras. Sin embargo, hay que revisar la estructura orgánica, sus objetivos y planes, las políticas de compras, así como la información usada, procuración, investigación, procedimientos, etcétera, que indican el alcance de esta operación dentro de una empresa.

El alcance en la organización consiste en determinar qué departamento o puestos serán afectados en nuestra revisión (de acuerdo con la causa que origine la misma). Es conveniente analizar las jerarquías para obtener las aprobaciones que, en su caso, serán necesarias y evitarse bloques o fricciones innecesarias.

4. Plan de la auditoría

Para llevar a cabo la auditoría de compras y abastecimientos se requiere de un plan para revisar esta área funcional y se puede estruc-

turar en: organización y abastecimiento. Cada una tiene subfunciones distintas y requisitos de información que se pueden revisar por separado (véase figura 12.4).

Organización

Como lo muestra la figura anterior, en lo que corresponde a la organización de la auditoría de compras se examinará lo relativo a: responsabilidades de la función de compras, información, procuración e investigación.

Responsabilidades de la función de compras. La mejor forma de comenzar la auditoría consiste en obtener una definición sobre las responsabilidades de la función de adquisición; el auditor debe recordar que las responsabilidades rara vez abarcan todo lo que se compra en una empresa. Por tanto, es importante identificar los artículos cuya adquisición es responsabilidad exclusiva del departamento de compras; de esta manera se fija una clara delineación de la responsabilidad.

El buen ejecutivo de compras debe cerciorarse de que su departamento se encarga sistemáticamente de actividades auxiliares, como las de encontrar nuevas fuentes de abastecimientos, buscar materiales sustitutos que cuesten menos, analizar el estado de los pedidos y la tendencia de los costos, investigar y determinar las cantidades óptimas de los pedidos, cerciorarse de que se proporcionan con la calidad necesaria los servicios de registro, archivo, pedidos, facturas, catálogos, etcétera.

Información. Esta actividad es importante para que el departamento de compras alcance sus objetivos; consiste en mantener registros de compras, precios, existencias (máximas y mínimas), así como del consumo normal junto con la cantidad económica de pedidos. Mantener registros de proveedores y de empresas de transportes en sus tarifas de fletes; asimismo, mantener archivos de especificaciones, catálogos y materiales excedentes.

Procuración. Esta actividad consiste en llevar a cabo aspectos como: verificar solicitudes, conseguir cotizaciones, seleccionar proveedores, entrevistar vendedores, negociar contratos y verificar condiciones legales, programar compras y entregas, expedir pedidos de compras, verificar el recibo de materiales, verificar facturas, realizar ajustes con proveedores por materiales rechazados o defectuosos.

Investigación. Consiste en llevar a cabo estudios sobre el mercado y los materiales con el propósito de encontrar materiales o componentes de sustitución; efectuar análisis de costos como base para decisiones; investigar fuentes de abastecimientos; ayudar a desarrollar y a mantener sobre bases actualizadas normas y especificaciones para los nuevos productos, así como los ya establecidos.

Abastecimiento

La eficacia de las compras no se reduce, por supuesto, a una mera cuestión de organización; hay otros aspectos por investigar, como la operación, el análisis de costo y tiempo, planeación de compras y políticas.

Operación. Un punto de investigación para el auditor es el examen de procedimientos, formas, actividades, etcétera, que estimulan la acción de compras. Las requisiciones de compra rara vez se originan en el departamento de compras; cada compra debe estar autorizada. Por tanto, algo específico debe ocurrir antes de que el departamento de compras pueda actuar. El auditor debe investigar qué elementos dan origen a las requisiciones. Los elementos que debe verificar residen en las operaciones comunes de los departamentos de compras, por ejemplo: recepción de requisiciones, autorización de compras, selección de proveedores, expedición de pedidos de compra, condiciones de compra, ajustes con los proveedores, operación de almacenamiento de materiales y abastecimientos, verificación de facturas, venta de desechos, registros, etcétera. La investigación de cada una de estas actividades produce una información de valor en la evaluación de la efectividad del departamento de compras.

Análisis de costo y tiempo. De los muchos factores que intervienen en el área de análisis de compras, uno de los más importantes es el de costo y tiempo. Pocas empresas logran adquirir lo que necesitan para tener listo el producto, pero la mayoría paga más de lo debido por bienes y servicios o no los tiene en el momento en que son requeridos.

El análisis de costo establece una relación consistente entre los pedidos y la medición de su costo, determinando sus variaciones en periodos de tiempo definidos. El análisis del tiempo consiste en determinar las demoras en surtir pedidos, las demoras en fabricación por falta de materiales, etcétera.

Planeación de compras. Dado que la adquisición de materiales, abastecimiento y servicios está estimulada por diferentes necesidades y usos, es indispensable planear las compras abarcando los aspectos siguientes: programar la demanda futura de materiales; determinar las oportunidades de precios más económicos; determinar el cálculo de niveles de inventario; planear la utilización de espacio para almacenamiento; supervisar constantemente las cantidades y los puntos de las requisiciones, tiempo de reposición, manejo de materiales, etcétera.

El auditor mide la eficiencia de las compras tomando una muestra al azar de las requisiciones de compras y pedidos, que clasifica por valor en dinero, por nivel de autorización, etcétera. El análisis será revelador.

Políticas. Una de las áreas más importantes que el auditor debe examinar es la que se refiere a las políticas de compras. ¿Qué es realmente lo que entendemos por políticas. Las políticas son guías que nos llevan a nuestro objetivo. Mucha gente confunde las políticas con las reglas. Una regla no permite desviaciones, en tanto que una política es la descripción general de un curso de acción. Hay que hacer notar ciertas características distintas de las políticas; es necesario que éstas reflejen los objetivos y planes del departamento; deben ser flexibles y dejar un margen de discreción; estarán sujetas a una interpretación amplia; deben establecerse por escrito y darse a conocer a todo el personal del departamento. Finalmente, es necesario que se revisen y actualicen con regularidad.

Como conclusión, digamos que el plantamiento de políticas sirve para varios propósitos: proporciona una guía para el personal del departamento, fija normas para disminuir el número de desviaciones ejecutivas, deja establecidas la autoridad y responsabilidad de la función del departamento de compras. Por tanto, el auditor medirá la efectividad de las políticas establecidas, comparando ésta con su aplicación y mediante su examen de los resultados prácticos, y proponiendo las recomendaciones al respecto.

CUESTIONARIO POR ÁREA (CA)

Área funcional: DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Jefe de la unidad: _____ Auditor: _____ Fecha: _____

ORGANIZACIÓN

1. ¿Existe un departamento o una sola unidad orgánica encargada de las compras?
2. ¿Están definidas las funciones del departamento de compras? ¿En dónde?
3. ¿Parece justificado el grado actual de centralización o descentralización de las compras?
4. ¿Además del departamento de compras, existen otras áreas o personas que efectúan compras? ¿Quiénes y por qué?

INFORMACIÓN

1. ¿Cuentan con suficiente información para hacer una aprobación adecuada de las personas encargadas de autorizar las solicitudes?
2. ¿Se utilizan informes del análisis de control de calidad como medida del desempeño del agente de compras?
3. ¿Se informa a compras sobre cambios de ingeniería o material que se hagan para evitar que se compre en exceso o para reducir al mínimo lo caduco del inventario?
4. ¿Hay coordinación entre compras y control de inventarios, y planeación de producción para establecer nuevos pedidos, tiempos, inventarios, etc.?

PROCURACIÓN

1. ¿Se lleva a cabo una verificación de solicitudes? ¿Quién la realiza?
2. ¿Se consiguen cotizaciones y se efectúa un análisis, no sólo de precios, sino de condiciones de crédito, tiempo, entrega, etc.?
3. ¿Se efectúa una programación de compras y entregas?
4. ¿Se llevan a cabo trámites para la entrega y verificación del recibo de materiales?

INVESTIGACIÓN

1. Se llevan a cabo estudios sobre el mercado y los materiales para encontrar materiales y componentes de sustitución?

Figura 12.5. (Continúa)

2. ¿Se han hecho en el departamento análisis de operaciones comparativas?
3. ¿Se ayuda a desarrollar y mantener con normas y especificaciones los nuevos productos, así como los ya establecidos?
4. ¿Se hacen análisis sobre materiales de desecho, obsoleto y excedentes?

OPERACIÓN

1. ¿Están definidos por escrito los procedimientos del departamento?
2. ¿Se han documentado los procedimientos de compras en un manual?
3. ¿Está actualizada la documentación de procedimientos y a disposición del personal encargado de éstos?
4. ¿Cubren los procedimientos aspectos como: solicitud, autorización, formas, relaciones organizacionales y operaciones con contabilidad, recepción, inventarios, políticas, etc.?

PLANEACIÓN DE COMPRAS

1. ¿Están elaborados los planes con tiempo suficiente para cumplir con los compromisos de la empresa?
2. ¿Interviene personal especializado en la formulación de planes y programas? ¿Existe coordinación?
3. ¿Se lleva a cabo una programación y control de las compras de materiales de consumo y las de pequeño volumen?
4. ¿Se avisa al departamento de compras en cuanto a cambios para evitar que se compre en exceso o para reducir al mínimo lo caduco del inventario?

POLÍTICAS

1. ¿Se cuenta con políticas escritas sobre compras?
2. ¿A qué nivel se han establecido políticas: a) de empresas, b) divisionales, c) de administración local, d) departamental?
3. ¿Qué políticas rigen sobre tolerancias y clasificaciones técnicas y periodos de entrega?
4. ¿Existen políticas que describen las condiciones bajo las cuales la selección de proveedores se pueda hacer independientemente del departamento de compras?

Figura 12.5

AUDITORÍA DE CRÉDITO Y COBRANZAS

El crédito es la confianza dada o recibida a cambio de un valor. El crédito coloca una obligación a pagar por el comprador y da el derecho de pago al vendedor. La palabra "crédito" significa una transacción a crédito. El crédito se utiliza como un medio de cambio y como un agente de producción. Da flexibilidad a la oferta y demanda, hace más productivo al capital, acelera la producción y la distribución, incrementa el volumen de los negocios, facilita la transferencia de dinero; nos dicen los autores R. P. Ettinger y D. E. Golieb.

El monto de crédito en uso depende de la probabilidad de su liquidación cuando se vence, y de la necesidad de un medio de cambio.

La cobranza oportuna es necesaria para capacitar a una empresa para reinvertir su capital, mantener el volumen de ventas y desarrollar hábitos de pago puntual en los clientes. Una firme política de cobranza prescribe procedimientos generales para las situaciones normales comunes y variantes apropiados para situaciones individuales, nos dicen los citados autores.

El gerente de crédito debe desarrollar un sistema para identificar cuentas vencidas y para clasificarlas de acuerdo con la duración del tiempo que han estado por cobrarse.

1. Descripción de la función

"La función de crédito y cobranza es actualmente una herramienta administrativa fundamental para la existencia y desarrollo de las empresas. Desde el punto de vista de los planes mercadotécnicos de la organización, permite aumentar los volúmenes de venta y producción, y reduce considerablemente con ello el costo unitario de los bienes y servicios producidos; además, mediante la división del pago de ellos por parte del consumidor, permite que nuevos sectores socioeconómicos de la población se integren al mercado consumidor."¹

La administración de crédito y cobranza se ubica dentro del área financiera de la empresa; pero en lo referente a sus relaciones funcionales, se debe coordinar con ventas y mercadotecnia. Esto ha provocado una nueva tendencia que modifica el concepto tradicional y la actividad que la administración de crédito ha de desarrollar.

La función básica de crédito y cobranza consta de las siguientes actividades:

¹ Tomado de Villaseñor, Emilio, *Elementos de administración de crédito y cobranzas*, Editorial Trillas, México, 1984.

- a) Aprobar la concesión de crédito a determinados clientes (selección de clientes).
- b) Recuperar el importe de la cartera de clientes con puntualidad, reduciendo al mínimo la pérdida por cuentas incobrables.
- c) Servir con eficiencia al cliente para incrementar el volumen de ventas.

2. Objetivo de la auditoría

El área de crédito y cobranza ofrece una oportunidad para examinar los controles financieros, los procedimientos y la información en general. El objetivo de una auditoría administrativa, en esta función, es el de examinar y evaluar las áreas básicas de interés para el auditor, como son: la eficiencia, la puntualidad y precisión de las operaciones registradas, las operaciones de los datos, los medios de decisión y el control de créditos y cobranza para determinar cómo viene operando este departamento.

El auditor se familiarizará con las actividades de crédito y cobranza y con el análisis de su organización, procedimientos, personal y controles, relativos a la forma de operar de este departamento; de este modo identificará cualquier deficiencia. Una vez investigada esta organización, le permitirá corregir las desviaciones detectadas.

3. Alcance de la auditoría

El auditor examina el departamento de crédito y cobranza para determinar la eficiencia y eficacia con que está operando tal departamento. Por tanto, este examen y evaluación varía de acuerdo con la magnitud del negocio y con los requerimientos de análisis. Sin embargo un examen exhaustivo del área supone que se abordarán aspectos como crédito, cobranza, control, es decir, de acuerdo con el alcance de la actividad del departamento.

4. Plan de la auditoría

La operación del departamento de crédito y cobranza dentro de una organización, con frecuencia se incluye en el área de finanzas. La auditoría administrativa en esta área representa una potente herramienta administrativa, que puede proporcionar a la dirección superior una visión integral de la manera en que está operando crédito y cobranza.

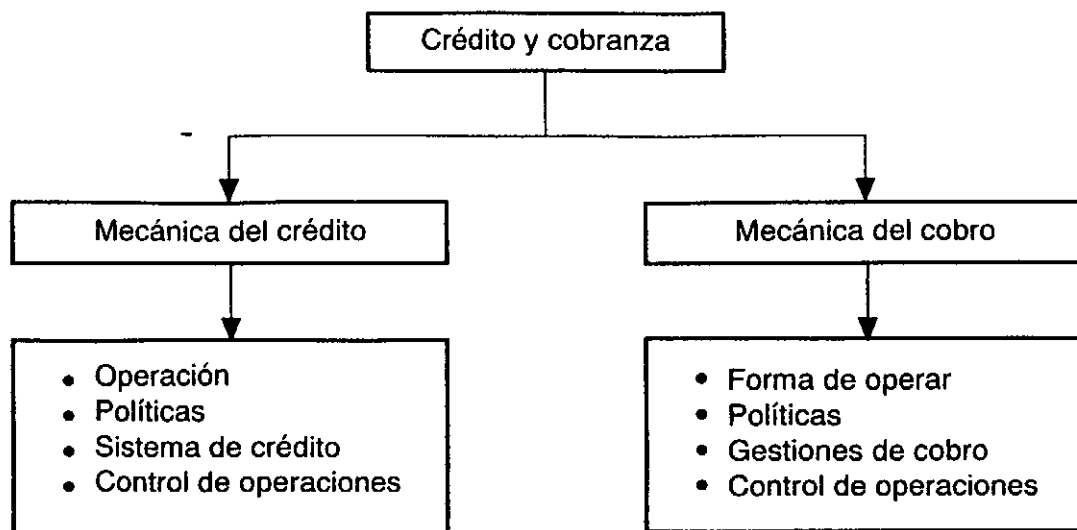


Figura 12.6. Subfunciones de crédito y cobranza.

Surgen las preguntas ¿Está operando adecuadamente? ¿Puede haber mejoras? ¿Cuáles pueden ser éstas? El auditor, por tanto, tiene que considerar la eficiencia y eficacia y convertirse en punto central de su examen y evaluación.

Existe por tanto la imperiosa necesidad de que se lleve a cabo un trabajo de asesoría perceptivo dentro de la actividad de crédito y cobranza, y el auditor administrativo interesado en la empresa puede realizar una contribución significativa a este esfuerzo.

La auditoría de crédito y cobranza tiene ciertas características interesantes, por lo que el auditor, antes de desarrollar un plan de trabajo para su revisión, necesitará familiarizarse con los conceptos y la terminología de crédito y cobranza y con el ambiente de trabajo. La investigación de estos antecedentes puede ayudar al auditor a identificar las facturas de control claves y permitirle relacionarlos con las operaciones de este departamento.

Un plan para desarrollar una auditoría administrativa del área funcional de crédito y cobranza puede delinearse con base en las investigaciones de los antecedentes preliminares. A continuación se muestran en la figura 11.6 los aspectos que pueden servir de marco de referencia para elaborar un plan de auditoría.

Mecánica del crédito

Operación. El procedimiento para determinar las líneas o límites de crédito difiere en el caso de comerciantes o industriales que conce-

den crédito a otros, que en el de comerciantes que dan crédito a consumidores. Las fuentes de información, los elementos de juicio, la naturaleza del deudor, la importancia de los saldos, etcétera, son distintos en uno y otro caso y distinta es también la manera de apreciarlos y juzgarlos.

1. Crédito a comerciantes. Obtener la información adecuada, base para la fijación del límite de crédito, es difícil. El comerciante no siempre facilita información y, cuando lo hace, es dudoso considerar los datos como verdaderos. Concurren en este aspecto el desco de que se conozca la verdad sobre su negocio, aun cuando sea próspero, y el temor de brindar datos que no concuerdan con los ofrecidos para aspectos del fisco. Por ello, hay que valerse de una serie de procedimientos y medios para llegar a una conclusión sobre el estatus económico y moral del futuro deudor y con mira a concederle una línea de crédito.

2. Crédito a consumidores. El consumidor no es comerciante, no conoce las necesidades que tiene una empresa de procurar esa información como único medio para conceder un crédito sin mayores riesgos y, por tanto, no solamente es reacio a proporcionar información, sino que en muchos casos al tratar de conseguir ésta, trae como consecuencia el enojo del cliente y con ello la pérdida del posible comprador. Por ello, el departamento de crédito debe ser extraordinariamente cuidadoso en los procedimientos que utiliza para obtener información, así como en cuanto a los datos que ha de suministrarle el probable cliente.

3. El riesgo en el otorgamiento del crédito. "Otorgar crédito forzosa-mente implica riesgo. Por ello, al formular las políticas y los procedimientos para establecer las condiciones respectivas, la gerencia general de crédito y cobranza debe tomar en cuenta una serie de consideraciones básicas",² que son las siguientes:

- a) Se debe establecer y determinar, con toda claridad, el grado de riesgo otorgable por la empresa y que su propia situación le permite aceptar.
- b) La comprobación a que deberá sujetarse cada solicitud de crédito.
- c) El responsable de crédito debe analizar la información obtenida en su investigación, con objeto de establecer la validez de crédito solicitado.
- d) El responsable de crédito debe decidir si la solicitud en cuestión se aprueba o se rechaza (Emilio Villaseñor, *op. cit.*).

² Villaseñor, Emilio. *op. cit.*

El riesgo es inherente y va junto al otorgamiento del crédito. No únicamente prevalece al otorgar el crédito, sino también a lo largo de todo el proceso de cobranza, hasta su total liquidación.

El autor administrativo, por tanto, en cada una de las etapas del crédito deberá dedicar especial atención para examinar y evaluar cómo viene operando esta función orgánica.

Políticas. Con el propósito de que las políticas de crédito y cobranza sean más efectivas como guías generales para la toma de decisiones, deberán expresarse en directrices más específicas aplicables a la actividad rutinaria. Estas directrices pueden asumir diversas formas, denominándose por lo común como práctica, métodos, procedimientos, etcétera, que expresan en detalle la manera en que el personal de crédito debe llevar a cabo la política del departamento de crédito.

A este respecto el auditor deberá tener presente que las políticas de crédito afectan a la empresa en su conjunto. Por tanto, examinará y evaluará que las políticas sean formuladas e implantadas de manera formal por la dirección superior. Del mismo modo, el auditor determinará si las políticas están por escrito, en un documento formal (cómo se formuló la política de crédito, cómo se pusieron en práctica, condiciones que influyen para su establecimiento, etcétera).

Sistema de crédito. El comerciante o el industrial otorga crédito a su colega y cliente primeramente como acto eventual; después como elemento lucrativo, pues al diferir el cobro de las mercancías obtiene una utilidad; por último, como medio de captación de mayor clientela y aumento de sus ventas.

Pero al generalizarse la concesión del crédito es éste un nuevo elemento de competencia y el comerciante, en busca de aumento en sus negocios, ofrece ventajas de distinta índole a sus clientes mediante nuevos sistemas de crédito. Así, por ejemplo, ya no se piensa en lograr una utilidad al diferir el cobro. Prefiere ofrecer un premio en forma de descuento a quien realice pronto pago, pero manteniendo el precio, sin aumento ni cargo por interés, cuando el pago se realiza en un plazo prudente que poco a poco se fue haciendo más largo, sin que por ello el deudor incurriese en penalidad o sobrecargo alguno.

Para concluir, digamos que el industrial o el mayorista, en sus relaciones con sus clientes comerciantes, crean una serie de procedimientos o sistemas de crédito conocidos en la técnica mercantil como condiciones de pago, que se derivan generalmente en beneficios para el comprador y en medios de captación de nuevos clientes por parte del vendedor.

Ya se explicó que la práctica común pasó las fronteras de las relaciones entre comerciantes y llegó hasta el consumidor. Pero en el terreno del consumidor se ha llegado más lejos y hoy existen infinidad de

movimientos o sistemas de crédito a los consumidores en un afán continuo de lograr más y más ventas. Por tanto, el auditor administrativo tiene que examinar y evaluar tales sistemas de crédito.

En este sentido se enumera a continuación una serie de tipos de crédito utilizados en las empresas detallistas:

- Sistemas de pago mensual.
- Sistemas de crédito renovable simple.
- Sistema de carnet-libreta.
- Sistema de carta crédito.
- Sistema de cupones.
- Sistema de crédito por cooperativa.
- Sistema de pago a plazos.

También tenemos que considerar los sistemas de crédito entre comerciantes. Entre los más comunes están los siguientes:

- Condiciones de pago.
- Descuento de pronto pago.
- Límite de periodo a plazo de pago.
- La cuenta corriente.
- Sistemas y condiciones especiales de crédito entre comerciantes.

Control de operaciones. El control de las operaciones de crédito en las empresas detallistas implica un mecanismo más complicado que el que se sigue en las empresas industriales, no sólo por la gran cantidad de operaciones de este tipo que se realizan, sino porque ellos se distribuyen entre muchas personas y los vendedores. Además, en la mayoría de las empresas es necesario lograr la autorización del crédito en una forma rápida, ya que en muchas ocasiones el comprador se lleva la mercancía en el arte de la compra.

Lo anterior obliga a mantener un mecanismo complicado para lograr un adecuado control, pero hay que incluir múltiples tipos de operaciones que se realizan. Inicialmente, hay que considerar los diferentes sistemas de créditos que utiliza la empresa. En algunas ocasiones ésta mantendrá exclusivamente el tipo o sistema de crédito mensual, que obliga al cliente a satisfacer el importe de las compras realizadas en un mes en los primeros días del siguiente. Otro sistema de crédito es a plazos, en reserva de dominio en cuanto a la prenda objeto de la operación. Pero dentro de cada uno de estos sistemas de crédito se presentan distintos tipos de operaciones.

Como se puede observar, estos sistemas de crédito y los diferentes tipos de operaciones provocan la necesidad de establecer mecanismos

capaces de controlar todas esas modalidades, pero al mismo tiempo hacerlo lo suficientemente sencillo para que sea comprendido y aplicado por el personal del área y que no resulte costoso.

Mecánica de cobro

La función de cobro no se concreta a lograr la cancelación de las cuentas de los clientes mediante el pago que éstos hacen de las cantidades que adeudan. Ni el éxito del encargado de esta función ha de medirse por la forma en que va continuamente disminuyendo el activo representando por las cuentas a cobrar. Lo difícil del cobro es realizarlo manteniendo en un buen nivel a la empresa.

Forma de operar. Es imposible pensar que puede lograrse una absoluta perfección en el cobro, en cuanto a las cantidades adeudadas y en lo que a las fechas de vencimiento se refiere, sin dañar el buen nombre de la empresa y la buena voluntad de los clientes hacia ella. Existen casos en que resulta acertado permitir atrasos en determinadas cuentas en ocasiones especiales. Concluyendo, podemos decir que el buen cobro está basado en:

- Cobrar.
- Cobrar pronto, de acuerdo con las fechas de vencimiento.
- No dañar el buen nombre de la empresa.
- Ayudar a la gestión de venta.

Políticas. Las políticas de cobro dentro de una empresa bien organizada deben estar encaminadas a realizarlo en las fechas apropiadas, y no permitir que el cliente sobrepase los límites que se han fijado, ni que pase la fecha de vencimiento sin cancelar su deuda, todo ello con el tacto necesario para que el cliente no se sienta ofendido. Por lo contrario, que se considere más unido a la empresa y la beneficie con sus compras. Así, el departamento de crédito y cobranza ayuda al de ventas.

La política de cobranza deberá someterse a análisis periódicos de acuerdo con las condiciones y necesidades de la empresa. El auditor administrativo examinará y evaluará las políticas de cobranza y determinará cómo están siendo establecidas y observadas en la práctica.

Gestión de cobro. El primer paso en la gestión de cobro es de carácter preventivo, puesto que se realiza con fecha anterior a aquella en que el deudor debe de efectuar el pago. Consiste en el envío de un duplicado de la cuenta, o una cuenta preforma, en la cual figuren de-

talladas las distintas partidas que integran el total adeudado. Aun en el caso de que el cliente estuviese al corriente en sus pagos, se le envía este documento, que detalla las compras por él realizadas, aunque no haya llegado la fecha de su pago. Este procedimiento no puede molestar al cliente y sirve de recordatorio anticipado del adeudo.

Si el pago no se realiza en la fecha convenida, pasados unos días se envía un memorando. No se trata de una carta formal, sino de una simple nota, preferiblemente impresa, en la cual se recuerda al deudor el saldo pendiente.

Cuando el recordatorio anterior no da resultado, algunas empresas prefieren enviar un segundo memorando antes de iniciar el proceso de cartas personales. Otras comienzan después del primer recordatorio el contacto directo con el cliente a través de cartas que ya tienen una tonalidad personal, es decir, que no pueden considerarse como circular o memorando.

Viene después el contacto personal; éste se inicia con el vendedor en el caso de mayoristas o manufactureros. Estos vendedores constituyen el contacto más directo y frecuente entre la empresa y el cliente. Las visitas frecuentes que el vendedor hace al cliente le crean cierta relación de amistad y confianza y ello puede tener algún valor si el vendedor hace la gestión del cobro.

Si este contacto no diese resultado, será necesario iniciar el cobro mediante cobradores. Algunas empresas invierten el orden: primero actúan los cobradores y después los vendedores en función de cobro. El paso final en este proceso de contactos personales es la visita del propio jefe de crédito, si la cuenta se justifica por importante.

Si los contactos personales no fuesen efectivos se hace una tentativa por medio de telegramas. Si este paso tampoco diese resultados, se da curso a cartas donde se comunica al cliente que a no ser que cancele su adeudo dentro de un plazo prudente o llegue a un arreglo con la empresa, la cuenta será entregada al área jurídica de la empresa (si la hay) o a una firma de abogados para su trámite por vía legal.

En términos generales, el auditor administrativo tiene que seguir todo este curso de gestión de cobro para revisar detalladamente su funcionamiento y detectar las irregularidades o puntos débiles.

Control de operaciones. El propósito del control es que la empresa opere dentro del marco de normas fijadas por el medio interno y externo. Básicamente es el proceso que se encarga de eliminar el caos y da congruencia a la organización, a fin de que pueda alcanzar sus objetivos.

En el caso específico de cobros, el hecho de asegurarse de que las actividades se realicen bien, implica la aplicación de controles sobre

actividades como montos a cobrar, fechas de vencimiento, procedimientos de cobro, registros (auxiliares de clientes), revisión y verificación de comprobantes, análisis de saldos de antigüedad, información para estadística y presupuestos, en donde el auditor tiene injerencia para revisar y evaluar esta función administrativa. A continuación se muestra un cuestionario por área de crédito y cobranza, para ser aplicado por el auditor en esta área de examen.

CUESTIONARIO POR ÁREA (CA)

Área funcional: **DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA**

Jefe de la unidad: _____ Auditor: _____ Fecha: _____

OPERACIÓN

1. ¿Son autorizados todos los pedidos por el departamento de crédito y cobranza?
2. ¿El personal de crédito está organizado en función de la cantidad de clientes?
3. ¿Existe un manual administrativo o un equivalente?
4. ¿Quién investiga a los clientes potenciales sujetos de crédito?

POLÍTICAS

1. ¿Se cuenta con políticas de crédito claramente definidas?
2. ¿Qué condiciones influyen para adoptar políticas liberales de crédito, por ejemplo: situación financiera de la empresa, demanda de productos, etc.?
3. ¿Qué condiciones influyen para adoptar políticas restrictivas de crédito?
4. ¿Se dan a conocer en forma adecuada las políticas de crédito al personal de este departamento?

SISTEMA DE CRÉDITO

1. Describa el sistema de crédito adoptado por la empresa.
2. ¿Se cuenta con procedimientos claramente definidos? ¿En dónde?
3. ¿Se cuenta con expedientes de crédito para todos los clientes?
4. ¿Son congruentes los objetivos del departamento de crédito y cobranza con los objetivos de la empresa?

Figura 12.7. (Continúa)

CONTROL DE OPERACIONES

1. ¿Quién autoriza las notas de crédito y de cargo?
2. ¿Cuál es el procedimiento de investigación de créditos?
3. ¿Se analizan los saldos que exceden a los límites de crédito establecidos?
¿Quién los autoriza?
4. ¿Se compara la acción de cobranzas con el presupuesto de efectivo?

MECÁNICA DE COBRO OPERACIÓN

1. ¿Existe registro de clientes? ¿Se incluyen porcentajes?
2. ¿Están al corriente los registros de clientes?
3. ¿Están clasificados los registros en: fechas de revisión, fechas de pago?
Indicar.
4. ¿Están clasificados los vencimientos?

POLÍTICAS

1. ¿Se cuenta con políticas de cobranza claramente definidas?
2. ¿Hay alguna política que indique condiciones de venta?
3. ¿Indica alguna política plazos de cobro?
4. ¿Se cuenta con una política estricta en cuanto a no aceptar a un cliente con saldos vencidos?

GESTIÓN DE COBROS

1. ¿Qué método de cobranza ha adoptado la empresa? Descríbalo.
2. ¿Con qué frecuencia se envían estados de cuenta a los clientes?
3. ¿Qué plazos se da a los créditos antes de pasarlos a la cartera vencida?
4. ¿Los pagos que los clientes efectúan en el departamento son directamente con el cajero? ¿Se ingresan a caja inmediatamente las cuentas cobradas que se liquidan en tarjetas de crédito?

CONTROL DE OPERACIONES

1. ¿Con qué frecuencia se realizan arquezos de cartera? ¿Se comparan los resultados con los de contabilidad?
2. ¿Se verifica diariamente la continuidad en el folio de los avisos de crédito y cobranza?
3. ¿Se efectúan estudios y análisis de la cartera existente? Descríbalos.
4. ¿Existen saldos acreedores en cuentas por cobrar? ¿Se analizan las causas?

Figura 12.7

AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

La auditoría de recursos humanos es un examen objetivo, minucioso y lógico de los objetivos, políticas, sistemas, controles, aplicación de recursos y la estructura de la organización que tiene a su cargo la responsabilidad de los recursos humanos. Constituyéndose un instrumento de la función de control.³

El área de recursos humanos es donde un organismo invierte mayor suma de dinero y de esfuerzos sin que los resultados obtenidos sean proporcionales.

La auditoría de recursos humanos viene a ser sólo uno de los factores internos que cubre la auditoría administrativa, constituyendo igualmente un campo vital y crítico de un organismo social. En los diversos métodos de este tipo de auditoría se analizan diferentes conceptos que intervienen en la organización y entre ellos siempre se destaca el elemento, recursos humanos como un elemento integrador y dinámico. Por ello, la práctica periódica de esta auditoría permite un constante análisis comparativo, obtener elementos objetivos de juicio para sugerir mejoras en las actividades y funciones, así como señalar las fallas, detectando las áreas críticas y de escasa acción para el mejor funcionamiento en la fuerza de trabajo dentro de un organismo.

F. Descripción de la función

Dentro de la actividad de los organismos sociales, el recurso humano es de vital importancia, abarcando éste la preparación del personal y el aprovechamiento de sus aptitudes y habilidades innatas, las cuales redundan en un mejor desempeño de una función.

Es necesario aplicar la auditoría de recursos humanos en un organismo para examinar la actuación y desempeño del personal (administradores, ejecutivos, supervisores, personal operativo) a fin de analizar sus logros (lo que se ha hecho, cómo se ha hecho) y las posibilidades alternativas para una mejoría de las realizaciones a corto y largo plazo.

La función de auditoría de recursos requiere del examen y evaluación de las políticas, procedimientos y programas que se están aplicando al respecto en la forma de operar de una empresa.

³ Arias Galicia, Fernando *et al.*, Administración de recursos humanos, Editorial Trillas, México, 1973.

Todo organismo requiere de un funcionamiento armónico, el cual implica una coordinación de todas las funciones organizacionales y de los recursos con que cuenta, teniendo una participación vital el recurso humano. Y cuando no se emplea bien este recurso, no se pueden usar adecuadamente los demás tipos de recursos; la anterior acepción goza de aceptación universal y, sin embargo, es increíble cuán poco se utiliza y aprovecha la capacidad del personal en la mayoría de las empresas. Por esta razón, la empresa que trate de superarse en el empleo del personal goza de una ventaja competitiva importante.

Ante esta situación se deduce la importancia de la auditoría de recursos humanos y de su información que pueda proporcionar a las empresas, para conocer las causas de bajo rendimiento, falta de coordinación, alta rotación, deficiente administración de personal, etcétera.

2. Objetivo de la auditoría

La auditoría de recursos humanos es un instrumento para examinar y evaluar aspectos de personal con fines de administración, información, dirección y control. Sin embargo, hay que abundar más sobre el objetivo de este tipo de auditoría, y podemos decir que éste es el siguiente: examinar y evaluar funciones, actividades y formas en que operan los recursos humanos para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijadas en la materia; sugiriendo, en su caso, los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración de recursos humanos.

Lo anterior implica, en primer término, que no se trata solamente de una recolección de datos; en segundo, que con los modernos sistemas de información puedan tenerse esos datos en cualquier momento y de manera científica.

Tampoco se trata exclusivamente de determinar si se han cumplido los programas y se han aplicado con exactitud los presupuestos de la gerencia de recursos humanos.

La parte principal de la auditoría de recursos humanos implica que, con base en los datos que acabamos de mencionar, se realce o lleve a cabo un examen profundo que nos permita evaluar si lo realizado, y aun lo que no se realizó o lo que no se hubiese obtenido por encima de lo previsto, ha servido para los fines y objetivos que en materia de recursos humanos se ha fijado la empresa, si no fue así, o si deben aconsejarse determinados cambios y proponer éstos a la luz de los constantes y espectaculares avances de los controles administrativos, a fin de mejorar

y ajustar en cada periodo el funcionamiento de toda la función de recursos humanos.

3. Alcance de la auditoría

La misión de un departamento o gerencia de recursos humanos de un organismo social consiste en aumentar al máximo el rendimiento de la inversión de la empresa en lo referente a recursos humanos. Lo anterior no significa explotar al personal; significa establecer un clima donde los mejores talentos que ingresen a la empresa se desarrollen y se utilicen al máximo. En tal ambiente, el personal y las metas de la empresa se pueden unir mediante un proceso de ajuste y acomodado que fomente el desarrollo de ambas partes.

Lo anterior nos motiva para hacer una reflexión: la auditoría de recursos humanos no puede realizarse exclusivamente en los registros y elementos de control que posee el departamento de recursos humanos, sino que tendrá un alcance muy amplio, por ejemplo, áreas como: objetivos, políticas, funciones, reclutamiento, capacitación, relaciones con el sindicato, movimiento de personal, etcétera.

4. Plan de auditoría

Planear una auditoría es decidir cómo va a practicarse el examen, cuáles serán los procedimientos a seguir, con qué limitaciones, el tiempo oportuno de su aplicación y el personal que debe asignarse al trabajo. En la planeación de una auditoría formamos una estructura del trabajo a seguir, eligiendo y formando los procedimientos de revisión, elaborando un programa y organizando al personal que tomará parte en esta actividad.

Las consideraciones anteriores implican la necesidad y la conveniencia de elaborar un proyecto de la forma en que se va a realizar, el examen y evaluación, es decir, la planeación de la auditoría.

El examen y la evaluación de los recursos humanos son difíciles; el éxito de este trabajo dependerá, en gran parte, del auditor, en cuanto a los aspectos generales de la función y las clases más significativas de actividades.

En la figura 12.8. se muestran los aspectos que se deben considerar para elaborar un plan de auditoría de recursos humanos y qué aspectos deben ser estudiados por los auditores.

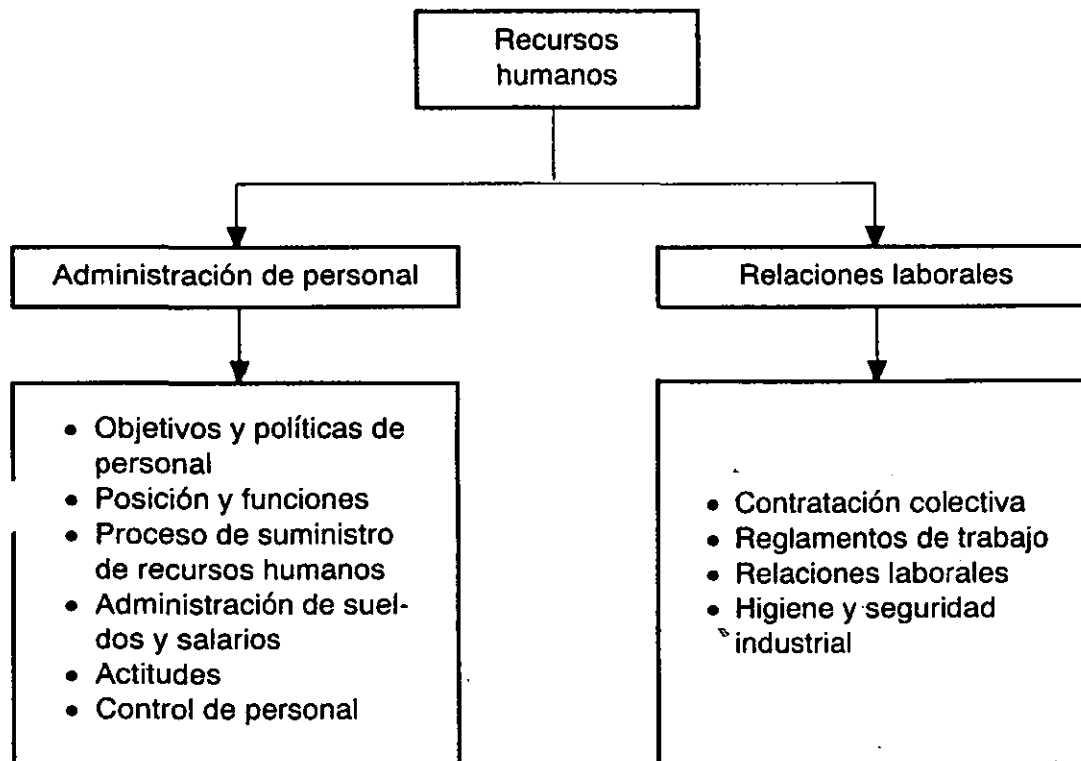


Figura 12.8. Subfunciones de recursos humanos.

Administración de personal

Objetivos y políticas de personal. Como objetivo, este departamento se ha propuesto aumentar al máximo el rendimiento de la inversión que la empresa realiza de los recursos humanos. Para este departamento la planeación es vital, ya que es necesario señalar metas para el esfuerzo coordinado de una comunidad; es dirigir por “objetivos”; planear para proporcionar normas que orienten el criterio de aquellos que quieran alcanzar dichas metas; es dirigir por “políticas”. Por tanto, el auditor administrativo deberá poner especial atención en estos dos factores.

Posición y funciones. Con frecuencia, en las empresas pequeñas y medianas la función de personal no está organizada por separado. Aun así es importante revisar periódicamente las actividades como función unitaria de la empresa. Debe haber alguien que se ocupe del trabajo continuo de encontrar personal, adiestrarlo, pagarle, tratar sus problemas, seleccionarlo para ascensos, evaluarlos y despedirlos. Tales actividades son tan críticas como costosas, y no se deben pasar por

alto. Por lo tanto, la existencia de una unidad orgánica creada para atender asuntos del personal es de vital importancia para toda empresa.

La función del departamento de recursos humanos en su nivel más productivo no se limita a desempeñar los servicios anteriormente mencionados, sino que va más allá; puede llegar a influir sobre los niveles más elevados de la planeación (estratégica). Pone sus actividades al servicio de la empresa en general para contribuir a la planeación organizacional, atraer y conservar al personal de alto potencial, mantener una compensación equilibrada y establecer relaciones sindicales adecuadas.

Proceso de suministro de recursos humanos. No es fácil satisfacer las necesidades de recursos humanos mediante fuentes internas de suministro en una empresa y, por tanto, no suele hacerse bien. Lo anterior abarca un número de actividades específicas e identificables. Para empezar, abarca el "reclutamiento" de personas aptas, la "selección", mediante exámenes, descripciones de las oportunidades o requisitos de puestos, la "colocación" del personal, que incluye la firma del contrato de trabajo respectivo, registros, toma de filiación, bienvenida al solicitante, descripción del puesto correspondiente y presentación de jefes y compañeros de trabajo. El "adiestramiento y desarrollo" es un procedimiento para preparar al personal para nuevas labores, que también debe identificar y describir de antemano el departamento de personal. Las actividades de adiestramiento y desarrollo son vitales para los intereses de la empresa y por eso proporcionan un valioso campo de investigación de la auditoría.

Administración de sueldos y salarios. Consiste en un método de administración que puede resultar valioso para un organismo y útil para el directivo y, cuando menos, reconfortable para el empleado. Si ha de cumplir estos propósitos, todas las empresas, incluso las más pequeñas, deben contar primero con un programa formal de sueldos y salarios.

¿Qué importancia ha de atribuirse al renglón de sueldos y salarios? Normalmente para las empresas es el rubro de gastos más elevados, el nivel de retribución influye, asimismo, en la intensidad y bondad de la prestación al personal; sin embargo, no es el monto absoluto de la retribución, sino el relativo, el que más preocupa al personal.

Sin un programa de administración de sueldos y salarios es materialmente imposible que una administración esté en posibilidades de reclutar y mantener personal con suficiente motivación para que desempeñe sus labores con satisfacción.

En un programa de sueldos y salarios concurren tres etapas: análisis de puestos, valoración de trabajos y calificación de méritos, por lo que el auditor administrativo tiene que abocarse a efectuar actividades de análisis y evaluación de aspectos tales como: políticas fijadas al respecto, sistema de valuación de puestos, encuestas de salarios regionales, en comparación con los de la empresa (repercusiones), clasificación de salarios, sistema de calificación de méritos (apreciación de resultados), influencia de la antigüedad en los salarios, sistemas de incentivos, categorías de quienes los tienen y de quienes no los tienen, análisis de rotación contra salarios, etcétera.

Actitudes. El empleo de personas impone a toda empresa una carga de actividades que va más allá de la dirección de personal y de la ayuda que se les prestó para ampliar sus capacidades. Tales actividades, que varían mucho en alcance y carácter, constituyen un segmento importante del trabajo del departamento de personal.

El punto de partida al practicar una auditoría de recursos humanos consiste en investigar la recolección de datos, el mantenimiento de registros y los procedimientos de informes.

La fuerza de trabajo es un recurso extraordinario en todo organismo social; ningún otro requiere tantos y tan variados conocimientos para hacer buen uso de él. Tales conocimientos provienen principalmente de buenos registros y su análisis, pero la información histórica y estadística no es suficiente.

El comportamiento de los empleados se puede predecir, pero también puede cambiar y, por lo tanto, los conocimientos respecto a los recursos humanos como grupo, aunque son importantes, no suelen decirnos mucho acerca de las personas. Por tanto, una administración competente de recursos humanos requiere no solamente un cúmulo de información pertinente, precisa y amplia respecto al personal, sino también información acerca de lo que les pasa a los empleados cuando tienen nuevas experiencias, como la rotación de puestos, el adiestramiento, etcétera.

De lo anterior deducimos que el auditor administrativo, para poder evaluar correctamente lo referente a "actitudes", deberá abocarse a la revisión de aspectos tales como reconocimiento y desarrollo del empleado, comunicaciones, procedimiento de quejas, etcétera.

Control de personal. En la dirección de recursos humanos, como en toda función orgánica, debe existir la verificación y comprobación de que las actividades se realicen de acuerdo con lo planeado. En los organismos bien administrados existen informes periódicos, registros, archivos, estadísticas, etcétera, destinados a proporcionar el control adecuado.

La evaluación de la eficiencia de la administración de recursos humanos es difícil; sin embargo, hay que esforzarse por medirla tan objetivamente como sea posible. Las mediaciones que realice el auditor administrativo pueden hacerse sobre lo que se haya logrado en un periodo reciente. El auditor deberá revisar y evaluar un gran número de aspectos tales como: sistemas de control de asistencias, puntualidad, producción, etcétera, métodos de archivo, uso, localización, seguridad, información, etcétera, ausentismos y sus causas (general y por sectores), datos estadísticos en número de obreros, empleados, supervisores, jefes, etcétera, aprovisionamiento de sistemas mecánicos en el área de control de personal, quejas su clasificación, causas, soluciones), sugerencias (aprovechamiento y beneficios).

Relaciones laborales

Contratación colectiva. La época actual exige prestar especial atención al análisis de las políticas salariales, ya que el poder de adquisición que puede constituirse en el país es uno de los factores que darán amplitud al mercado interno.

La Ley Federal del Trabajo reconoce tres tipos fundamentales de salarios: los mínimos legales, los salarios contractuales y el contrato legalizado.

La administración de recursos humanos encuentra una estrecha vinculación entre las funciones que desempeña y los ordenamientos legales que las regulan.

La relación de trabajo se inicia con una figura jurídica que constituye el contrato, ya sea individual o colectivo, pero además existen otros tipos de normas legales que exigen un conocimiento básico para su manejo. El contrato de trabajo puede ser de duración indefinida o limitada a un tiempo o a una obra determinada.

El auditor administrativo tiene que evaluar la relación laboral, por lo que tiene que analizar este proceso que comienza con el problema de cómo reclutar y seleccionar al personal. Inmediatamente aparece otro aspecto, la contratación, en donde el derecho interviene a cada momento para marcar las obligaciones de empleados y empleadores. Para señalar las causas de terminación de los contratos, para marcar posibles disciplinas y consecuencias de despido, rescisión o terminación de la relación laboral.

Reglamentos de trabajo. La negociación y administración de distintos instrumentos normativos de la relación laboral, como son los regla-

mentos de trabajo, requieren información de primera mano y atención especializada y deben ser evaluados por el autor administrativo.

Relaciones laborales. A la administración de recursos humanos le toca prever y solucionar conflictos; una manera de lograrlo es manteniendo buenas relaciones laborales, que no sólo incluyen lo jurídico, sino lo humano.

Ya se indicó que la administración de recursos humanos se encuentra ligada a las funciones que desarrolla y a las disposiciones legales que las regulan. Por tanto, el auditor administrativo tiene que avocarse al estudio y evaluación de las relaciones laborales de una empresa, revisando aspectos tales como: sindicatos a los que están afiliados los trabajadores (número de trabajadores inscritos, categorías), situación general de las relaciones de la empresa con los sindicatos, estudio de prestaciones, estructura general del sindicato, etcétera.

Higiene y seguridad industrial. La necesidad y conveniencia de que el trabajo se realice en forma segura, contribuye a definir mejor las actividades, capacitar al personal, adaptar cambios en la tecnología, eliminar riesgos, etcétera.

La seguridad industrial no solamente se refiere al establecimiento de normas para el personal que realiza o puede realizar cierto tipo de tareas que requieren especial cuidado por la posibilidad de accidentes, sino que está ligada a toda función de administración de recursos humanos. Mientras una persona esté bien seleccionada, capacitada, remunerada, lo más probable es que trabaje con mayor cuidado y entusiasmo.

El auditor sobre este factor de análisis se enfocará hacia aspectos como: número de accidentes por causas, enfermedades profesionales, clasificación de las causas de los accidentes, medidas de seguridad (legales o convenidas), costos directos e indirectos de accidentes y enfermedades profesionales y condiciones de higiene (legales y convenidas).

El plan de auditoría de recursos humanos que hemos mostrado es sólo una propuesta de planeación de revisiones al área de recursos humanos.

CUESTIONARIO POR ÁREA (CA)

Área funcional: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Jefe de la unidad: _____ Auditor: _____ Fecha: _____

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL OBJETIVOS Y POLÍTICAS DE PERSONAL

1. ¿Se han formulado planes y objetivos por escrito? ¿Son claras y adecuadas?
2. ¿Los planes y objetivos del departamento siguen la misma dirección que los objetivos generales de la empresa?
3. ¿En qué aspectos pueden mejorarse los planes y objetivos?

POSICIÓN Y FUNCIONES

1. ¿Es adecuada la estructura orgánica del departamento? ¿Está de acuerdo con los objetivos fijados?
2. ¿Se delegan adecuadamente y se definen con claridad los deberes y responsabilidades?
3. ¿Se pueden efectuar cambios en la disposición orgánica para coordinar mejor las actividades?

PROCESO DE SUMINISTRO DE RECURSOS HUMANOS

1. ¿El proceso de reclutamiento y selección tiene resultados positivos?
2. ¿Se lleva a cabo un proceso adecuado de colocación del personal de nuevo ingreso?
3. ¿Existe un programa de capacitación y cubre las necesidades de la empresa?

ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

1. ¿Se cuenta con una estructura salarial y con una adecuada administración?
2. ¿Todos los puestos que conforman la empresa han sido analizados?
3. ¿Existe un programa de valoración de trabajos? ¿Es adecuado?
4. ¿Se lleva a cabo un programa de calificación de méritos? ¿Es considerado de utilidad?

ACTITUDES

1. ¿Se da un reconocimiento apropiado a los empleados por un desempeño (rendimiento) meritorio?

Figura 12.9. (Continúa)

2. ¿Está fluyendo adecuadamente la información a través de los variados canales de comunicación dentro de la empresa?
3. ¿Se provee a todo el personal de un procedimiento a través del cual pueden procesar sus quejas y agravios?

CONTROL DE PERSONAL

1. ¿Se cuenta con registros de personal y están adecuadamente archivados?
2. ¿La lista activa de personal (control del departamento) concuerda con los activos en nóminas, y existen los expedientes a la mano?
3. ¿Es controlado y revisado el tiempo extra? ¿Dónde?
4. ¿Existe un control sobre movimientos de personal?

RELACIONES LABORALES CONTRATACIÓN COLECTIVA

1. ¿Están ajustados a los preceptos legales y a las obligaciones contractuales?
2. ¿Se cuenta con políticas que indiquen aspectos contractuales?
3. ¿Todo el personal entiende el sistema de incentivos?

REGLAMENTO DE TRABAJO

1. ¿Se cuenta con un reglamento interior de trabajo actualizado?
2. ¿Se siguen las normas legales para la formulación del reglamento?
3. ¿Conocen los trabajadores el reglamento interior?

RELACIONES LABORALES

1. ¿Existen reuniones periódicas con el sindicato?
2. ¿Existe un proceso de quejas claramente establecido?
3. ¿Se considera que las relaciones entre la dirección de la empresa y el sindicato son cordiales?

HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

1. ¿Las instalaciones cubren los requisitos marcados en el reglamento respectivo?
2. ¿Son adecuados los procedimientos existentes para la protección de la planta y la seguridad de sus trabajadores?
3. ¿Se revisan periódicamente las medidas de prevención de accidentes y los utensilios para contrarrestarlos?

Figura 12.9.



Auditoría procesal

El proceso administrativo puede realizarse en un puesto, una sección, un departamento, una función básica, en toda la empresa y de la revisión y evaluación prácticas y objetivas de su aplicación, depende la obtención de mejores resultados. Por eso creemos que es de vital importancia que existan en las empresas unidades orgánicas especializadas dedicadas a examinar constantemente las prácticas administrativas o bien recurrir a despachos profesionales especializados en auditoría administrativa para que desarrollen esta técnica y presenten un informe de la calidad de la administración practicada.

La efectividad administrativa se da en un ambiente interno y microadministrativo ya que se vincula a la gestión del organismo social y sus efectos son reflexivos, aunque eventualmente relacionados con los sectores administrativos y económicos. La revisión de la eficiencia y eficacia administrativas implica determinar la calidad de la gestión, la capacidad gerencial y la eventual certeza de la función directriz.

Podríamos decir que realizar una auditoría administrativa, sería la representación de una *ecuación* consistente en: $P = Q$, en donde:

P = potencial de la producción de trabajo

Q = objetivos y planes

De manera que si una vez realizada la auditoría encontramos que $P = 75\%$ y $Q = 100\%$ para su realización, habrá que agregar en el primer término un $+ 25\%$ en alguno de sus componentes, para que exista una igualdad que significa que planes y objetivos y sus componentes están en situación de producir el resultado y que sólo falta realizar las recomendaciones a las deficiencias detectadas para obtener un porcentaje mayor en la realización de operaciones y llegar a una mejor efectividad.

Otro factor importante consiste en que la producción de trabajo debe ser económica y eficiente, en otras palabras se debe obtener la mayor productividad con el mínimo de costo y esfuerzo.

Si la productividad consiste en lograr el máximo y más económico aprovechamiento de los recursos materiales y humanos con que se cuenta, dentro de las mejores condiciones para el empleado, se llega a la conclusión de que el problema principal es de: planeación, organización, recursos (su obtención), dirección, control y coordinación, porque estos elementos hacen posible la productividad.

Las funciones administrativas deben revisarse y evaluarse constantemente por medio de programas de auditoría con el fin de detectar deficiencias e irregularidades que pueden ser la “causa” de resultados productivos o improductivos de una empresa.

EXAMEN Y EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

En el examen y evaluación de una empresa, cuando ésta sea en forma integral, se hace necesario llevar a cabo la investigación de los factores internos y externos:

Factores internos	Factores externos
1. Funcional	1. Medio
2. Procesal	2. Ambiente
3. Analítico	

Aquí trataremos la auditoría procesal. La identificación e interrelación de funciones o elementos de la administración, se denomina “proceso de administración”, y representa el propósito de este capítulo.

¿Qué es el proceso administrativo?

Los autores Münch y García¹ lo definen como: “el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”.

El sistema administrativo abarca a toda la optimización, mediante la dirección técnica, organización del personal y otros recursos relacionados a la empresa con su medio ambiente, nos expresa el autor W. Churchman². Los conceptos de manejar la administración dentro de un enfoque de sistemas nos obligan a considerar a sus elementos como subsistemas. En la figura 13.1 se muestran los elementos que conforman el proceso administrativo o sistema administrativo.

¹ *Fundamentos de administración*, Editorial Trillas, México, 1982, pág. 29.

² *El enfoque de sistemas*, Editorial Diana, México, 1982

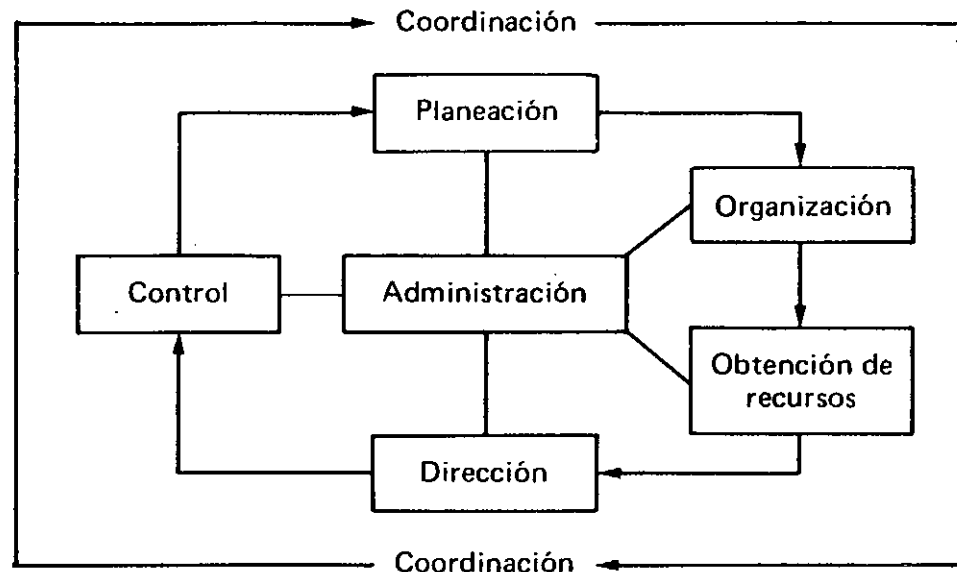


Figura 13.1. El proceso de administración.

EXAMEN DEL SISTEMA DE PLANEACIÓN

La función de planeación es parte integral del sistema administrativo (información–decisión), lo que implica fijar los objetivos y planes organizacionales y el señalamiento de los medios para lograrlos. La planeación suministra una estructura para la toma de decisiones de manera integral a través del organismo social. Por tanto, la planeación es una función administrativa básica, que suministra los medios con que los administradores manejan en las dimensiones organizacionales los problemas de un medio complejo, dinámico y siempre cambiante.

Definición de planeación

“Es un proceso para decidir anticipadamente lo que ha de hacerse y cómo. Implica la fijación de objetivos, desarrollo de políticas, establecimiento de procedimientos, programas y presupuestos para lograrlos.”

El proceso de planeación

Al ser la planeación un proceso mediante el cual determinamos hacia dónde queremos dirigirnos, con qué medios, siguiendo qué pasos y en cuánto tiempo, las actividades de planeación incluyen necesariamente una cantidad considerable de detalles y ciertos pasos que deben darse en cada fase del proceso de planeación. En la figura 13.2, se muestran los elementos de la función planeación.

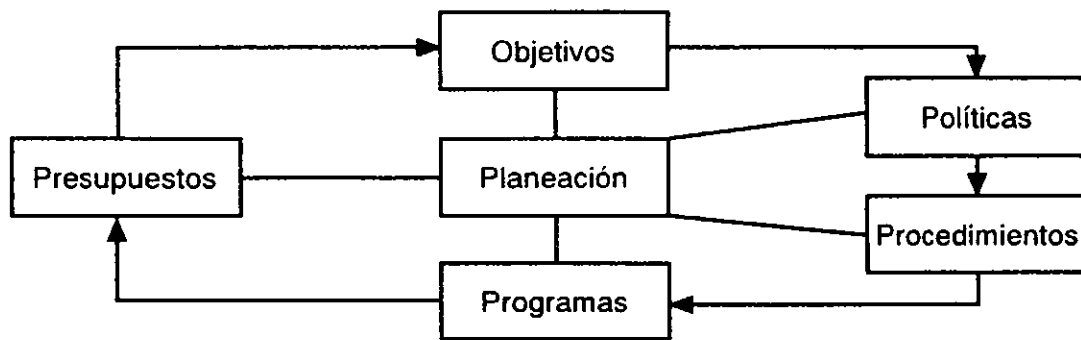


Figura 13.2. Elementos de la función planeación.

Objetivo

“Es una meta que se fija, que requiere un campo de acción definido y que requiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente.”

La fijación de los objetivos es trascendental en la vida de una empresa, de esto dependerá su éxito en vista de que los objetivos son la razón de su existencia.

Dada su gran importancia no conviene fijarlos a la ligera y sin analizar profundamente las posibles consecuencias, tanto positivas como negativas que esto producirá en la vida de la empresa.

Políticas

“Son un conjunto de normas generales de acción encaminadas a orientar a la administración de una empresa, ayudando al desarrollo de sus actividades y de los planes establecidos.”

Sus características: orientación, encabezan acciones, son de tipo general, de observación obligatoria, flexibles, se adaptan a circunstancias específicas en cada caso, oportunas, intervienen en la ejecución de labores y participan e influyen en las operaciones de la empresa.

Procedimientos

“Son una serie de labores concatenadas que constituyen una sucesión cronológica, y la manera de ejecutar un trabajo; encaminados ambos al logro de un fin determinado.”

Sus características: completos, porque deben considerar elementos humanos y materiales; coherentes, que sus pasos sean sucesivos, complementarios y que tiendan al mismo objetivo; estables, firmeza en el curso estableci-

do, o sea que no cambie seguido, sino únicamente por emergencia; flexibles, que permitan margen para posibles cambios que surjan; continuidad, que tiendan a respetarse una vez establecidos.

Programas

“Son planes más complejos que los anteriores, se apoyan en los objetivos, en las políticas y en los procedimientos; pero determinan con mayor precisión el desarrollo de las actividades en función de los elementos esenciales: tiempo y dinero.”

Sus tipos: a) *Integral*, es un programa maestro que contiene normas y procedimientos de tipo general que es necesario adoptar a las necesidades particulares de cada departamento o sección de una empresa y, b) *Seccional*, no es más que una adaptación de las normas y procedimientos generales. En este caso se facilita la coordinación de los departamentos clasificados elaborando este tipo de programas particulares.

Presupuestos

“Son una manifestación financiera de los ingresos y gastos estimados, correspondientes a un periodo determinado.”

Su objeto: es cuantificar anticipadamente los objetivos establecidos por la alta gerencia y que se pretenden lograr. Se utilizan también para fijar límites dentro de los cuales deben mantenerse los gastos y, por tanto, sirven para calcular necesidades financieras.

Cuestionario sobre planeación

Unidad administrativa:

Auditor: _____ Fecha de inic.: _____ Fecha de Term.: _____ Revisó _____

Objetivos

1. ¿Cómo están estructurados los objetivos? Detállelos.
2. ¿Cada cuándo se revisan los objetivos? ¿Interviene personal especializado en dicha revisión y creación de objetivos?
3. ¿Ha habido alguna dificultad en la implantación de objetivos?
Sí () ¿Cuáles? No () ¿Por qué?
4. ¿A qué tiempo fueron programados los objetivos actuales?

Figura 13.3. (Continúa)

Políticas

1. ¿Cómo están estructuradas las políticas? Detállelas.
2. ¿Están estipuladas claramente las políticas y se han dado a conocer a la gente los niveles? ¿Cómo?
3. ¿Cada cuánto se hace una evaluación del resultado de estas políticas e interviene personal especializado?
¿Cómo se hace la evaluación?
4. Cuando se detecta una desviación de las políticas, ¿qué medidas se toman para corregirlas? Detállelas.
5. ¿En qué medida considera usted el beneficio de una política acertada? Detállela.

Procedimientos

1. ¿Qué grado de utilidad le da usted a los procedimientos? Explique.
2. ¿Están estipulados por escrito los procedimientos y se han dado a conocer a la gente en todos los niveles? ¿Cómo?
3. ¿Cada qué tiempo se revisan los procedimientos e interviene personal especializado para ello? ¿Cómo se hace la evaluación?
4. ¿Considera usted que los procedimientos son los adecuados a las necesidades de la empresa? Explique.
5. ¿Se cuenta con un manual de procedimientos y cuándo se implantó?

Programas

1. ¿Cómo se estructuran los programas generales y particulares? Explique.
2. ¿En base a qué se ejecutan los programas? Detalle.
3. ¿Se encuentran debidamente coordinados los programas? Explique cómo.
4. ¿Los programas a qué tiempo son planeados y qué control hay para detectar desviaciones? Detalle.
5. ¿Se cuenta con personal especializado para programar? ¿Por qué; y qué métodos se usan para su evaluación?

Presupuestos

1. ¿Se cuenta con un sistema de presupuesto? Detállelo.
2. ¿Qué técnicas se utilizan para la estructuración e implantación de presupuestos? Explique.
3. ¿El presupuesto general y los particulares, están debidamente coordinados? ¿Cómo?
4. ¿Se cuenta con un control presupuestario para detectar desviaciones? Explíquelo.
5. ¿Se cuenta con personal especializado para la elaboración y aplicación de los presupuestos? ¿Por qué; y qué métodos se utilizan para evaluarlos?

Figura. 13.3.

EXAMEN DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN

La organización es un proceso encaminado a lograr un objetivo, el cual fue previamente fijado en la fase de planeación. Así se proporciona una base para los esfuerzos del organismo y los planes tienen significado para cada uno de los miembros del grupo de trabajo. La organización reúne los recursos de manera ordenada y da arreglo a los recursos humanos.

La organización relaciona entre sí las actividades necesarias y dispone *quién* debe desempeñarlas, es decir, une al personal en tareas de interrelaciones. Y por otro lado, ya que hay que trabajar, lo principal es saber “en qué consiste ese trabajo” para hacer que la gente trabaje unida en forma efectiva hacia el logro de los planes y objetivos específicos.

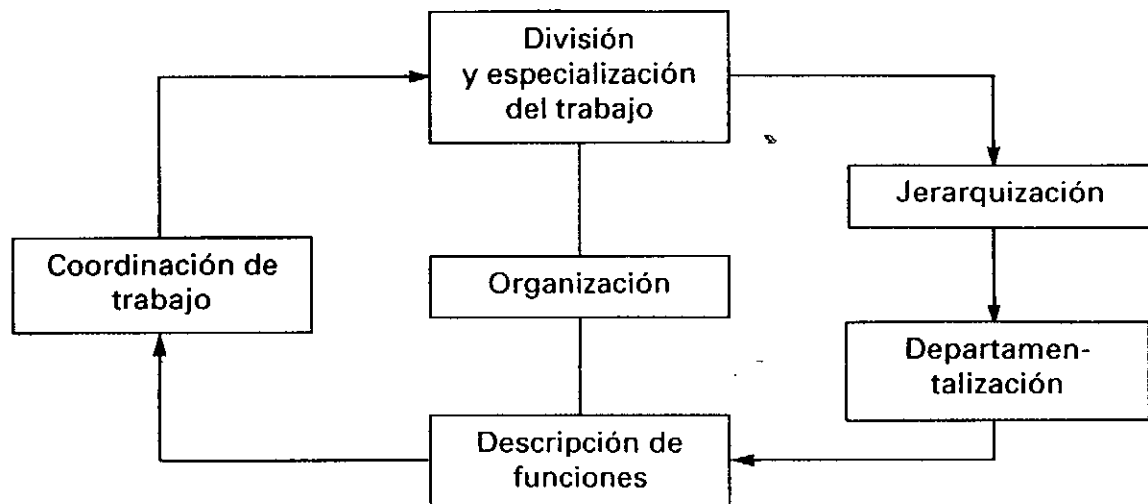


Figura 13.4. Elementos de la función organización.

Definición de organización

El autor Louis Allen³ define a la organización así: “Es el trabajo que realiza un administrador para ordenar y relacionar entre sí las tareas que deben realizarse y asegurar así una ejecución eficaz de las mismas”.

El proceso de organización

Lo podemos conceptualizar como: una serie de etapas necesarias para llevar a cabo la acción de organizar un organismo social. Es decir, la manera en que se dispone el trabajo y se asigna entre los miembros de la empresa de modo que se alcancen eficientemente sus objetivos.

La importancia del proceso de organización radica en que implica un equilibrio entre necesidades que tiene el organismo tanto de estabi-

³ Allen Louis, *La función directiva como profesión*, McGraw Hill, México, 1979, pág. 165.

lidad como de cambio. Por un lado, la estructura de la empresa da a los actos de sus miembros estabilidad y confiabilidad que necesitan para que una organización pueda avanzar en forma coherente hacia sus planes y objetivos. Por otro, alterar la estructura puede ser el medio de adaptarse y producir un cambio; o puede ser fuente de resistencia al cambio.

En la figura 13.4 se muestran los elementos de la función organización.

División y especialización del trabajo

Muchos organismos sociales, lo mismo que departamentos dentro de una empresa, empiezan siendo pequeños. Un solo individuo maneja toda la operación, pero a medida que la carga de trabajo aumenta, se requieren asistentes y se reparte el trabajo entre ellos. Si continúa el crecimiento se hará necesario agrupar a los empleados en secciones o departamentos. Esta decisión de diversificación del trabajo da inicio a uno de los principios de organización y punto de partida de todo organismo complejo, aunque no es fácil lograrlo.

¿Qué es la división del trabajo? Münch y García (*op. cit.* pág. 114) la definen así: “es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo”. Todo organismo crea bienes o servicios para el consumo. Por tanto, deben existir actividades básicas (producción, compras, comercialización, etc.).

El término “especialización”, se aplica comúnmente a cada una de esas funciones operacionales. A su vez en cada una de éstas se aplica la división del trabajo. Podemos definir la especialización así: “consiste en dividir la producción en varios pasos, y la responsabilidad de la terminación de ciertos pasos es asignada a individuos específicos”.

En esencia, los individuos se especializan al realizar parte de la tarea en lugar de hacerla toda. Por tanto la especialización es resultado de aplicar la división del trabajo.

Jerarquización

Un esfuerzo de organización son las relaciones jerárquicas. Éstas se refieren a una cadena de mando. La organización se establece sobre la premisa de que el individuo que se encuentra en el nivel superior posee el mayor grado de autoridad, y que la autoridad de los demás individuos se ve reducida de acuerdo con la posición relativa del individuo en el organigrama. Entre más bajo sea el nivel del individuo en la estructura orgánica, menor será la autoridad que posea.

¿Qué es la jerarquización? Los autores Münch y García (*op. cit.* pág. 117) la definen así: “Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango y grado de importancia”.

La jerarquización viene a ser una definición de la estructura del organismo mediante el establecimiento de centros de decisión que se relacionan entre sí con precisión.

Departamentalización

La departamentalización se logra mediante la división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.

Las funciones que se asignan a los empleados tienen que dividirse entre ellos y combinarse en forma lógica. El personal cuyas funciones tienen relación entre sí debe compartir un área común de trabajo. La eficiencia del trabajo depende de la adecuada integración de varias unidades administrativas dentro de la organización. La división del trabajo y las combinaciones lógicas de tareas deben llevar a estructuras organizacionales lógicas y eficientes.

Ahora podemos dar un concepto de “departamentalización”. “Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.”

Para llevar a la práctica una adecuada departamentalización, es necesario considerar tres aspectos básicos:

- a) Secuencia de la departamentalización
- b) Fijación de autoridad, responsabilidad y obligaciones
- c) Determinar el tipo de departamentalización

Descripción de funciones

Una vez establecidos los niveles jerárquicos y unidades administrativas de la empresa, es necesario definir con toda claridad las actividades y deberes que habrán de desarrollarse en cada puesto y por cada una de las unidades orgánicas.

Podemos definir a la “función” como: “una actividad necesaria para concluir, guiar, dirigir o desarrollar una organización hacia el cumplimiento de actividades afines”.

Tal vez la base más ampliamente usada para el establecimiento de unidades administrativas de una organización formal, sea con base en el tipo de funciones que están siendo ejecutadas dentro de la empresa. Las funciones son el agrupamiento de las principales unidades de trabajo, es decir, la reunión lógica y coordinada de actividades afines.

Coordinación del trabajo

Si las actividades del trabajo se dividen y se departamentalizan, es necesario que los jefes las coordinen con el fin de alcanzar los planes

y objetivos. Deben comunicar a cada subunidad los objetivos generales de la empresa, y deben mantener a cada subunidad informada acerca de las actividades de las demás, de tal manera que las diversas partes de la empresa funcionen en forma sincronizada.

La capacidad de los administradores para alcanzar una coordinación efectiva depende en parte del número de subordinados que dependan de ellos y de los demás administradores de la empresa. Esto se conoce como "tramo de control". Cuanto mayor sea el número de subordinados que dependan directamente de un jefe (es decir, cuanto mayor sea el tramo de control), tanto más difícil será para él supervisar y coordinar sus actividades, pero, por otro lado, mientras más subordinados haya por jefe, menos jefes se necesitarán y entre estos pocos será más fácil coordinar sus respectivas actividades. Elegir el tramo de control que sirva mejor para lograr una coordinación efectiva no es siempre una tarea fácil.

¿Qué es la coordinación?, el autor James A.F. Stoner⁴ da la siguiente definición: "es el proceso de integrar los objetivos y actividades de las diversas unidades con el fin de alcanzar eficientemente las metas organizacionales".

Los administradores dividen el trabajo en funciones especializadas o departamentos para aumentar la productividad y eficiencia de sus organizaciones; pero, al proceder así, crean al mismo tiempo la necesidad de coordinar esas actividades divididas. Sin coordinación, los individuos y los departamentos perderían de vista su papel dentro de la empresa y empezarían a buscar sus propios intereses especializados, a menudo con perjuicio de los objetivos organizacionales.

CUESTIONARIO SOBRE ORGANIZACIÓN

Unidad administrativa:

Auditor:

Fecha de inicio:

Fecha de terminación:

Revisó:

DIVISIÓN DEL TRABAJO

1. ¿Cómo se realiza la separación y delimitación de las actividades?
2. ¿El trabajo da lugar a una especialización y perfeccionamiento?
3. ¿Las actividades de cada puesto están claramente especificadas y relacionadas?
4. ¿Se forma la organización de acuerdo con los objetivos?
5. ¿Se calcula el número de subordinados para cada área? ¿Cómo?

Figura 13.5. (Continúa)

⁴ Stoner, James A.F., *Administración*, Prentice Hall, México, 1982, pág. 263

JERARQUIZACIÓN

6. ¿Existe una línea definida de autoridad y responsabilidad desde la dirección hasta el último de los subordinados? ¿Cómo?
7. ¿Existen más de tres niveles en la estructura orgánica establecida? ¿Se justifican?
8. ¿Existe delegación adecuada, en el grado y con las medidas necesarias para su eficaz cumplimiento?
9. ¿Responde y obedece cada subordinado ante un solo superior?
10. ¿Los jefes al tratar con los subordinados respetan las líneas de autoridad establecidas?

DEPARTAMENTALIZACIÓN

11. ¿Se sigue un proceso para efectuar la departamentalización? Detállelo.
12. ¿Cómo se lleva a cabo la fijación de autoridad-responsabilidad y obligaciones? Detállelo.
13. ¿Se han explicado claramente las relaciones del departamento con los demás departamentos? ¿Cómo?
14. ¿Qué tipo de departamentalización se ha llevado a cabo en la unidad y con base en qué se ha hecho? Explíquelo.
15. ¿Alcanza la organización su fines con el máximo de eficiencia y el mínimo de esfuerzo? ¿Cómo?

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

16. ¿Las actividades básicas de la empresa se dividen y agrupan de una manera orgánica, constituyendo funciones?
17. ¿Cada función básica se realiza en una sola sección o departamento de la empresa?
18. ¿La función principal controla las subfunciones auxiliares?
19. ¿Se utilizan cuadros de distribución del trabajo para revisar las actividades del personal?, ¿desde cuándo se ocupan?
20. ¿Se cuenta con un manual de organización, que especifique claramente la estructura funcional?, ¿está actualizado?

COORDINACIÓN DEL TRABAJO

21. ¿Hay reuniones interdepartamentales, de personal ejecutivo? ¿Con qué periodicidad?
22. ¿Hay algún jefe que tenga más de 12 personas que dependan de él? y ¿alguno con menos de tres gentes que dependan de él?
23. ¿Son efectivas las formas actuales de comunicación interdepartamental? ¿Por qué?
24. ¿Son esenciales todos los departamentos y/o secciones? ¿Es importante su labor?
25. ¿Se centraliza la información?

Figura 13.5.

EXAMEN DEL SISTEMA DE OBTENCIÓN DE RECURSOS

Todo organismo social opera por medio de la presencia y activa participación de recursos. Éstos son: los recursos humanos, los recursos financieros, los recursos materiales y recursos técnicos. En otras palabras, si existen objetivos comunes, es conveniente plantear una estructura organizacional por mínima que ésta sea y para que funcione, será necesario proveerla de personal, dinero y bienes materiales. Sin embargo, todo esto no es suficiente para lograr los planes y objetivos establecidos. Se requiere también establecer procesos (de planeación, de organización, de dirección, de control, de coordinación) para utilizar de manera óptima los recursos de operación.

Definición de recursos

El autor Gómez Ceja⁵ define los recursos así: “Debemos entender todos aquellos elementos que se requieren para llevar a cabo una acción” podemos definir a los recursos así: “Son el conjunto de bienes que son necesarios proveer, para que un organismo social funcione hacia un objetivo común”.

El proceso de obtención de recursos

Para que opere un organismo, necesita obtener recursos (personal, capital, terrenos, maquinaria, materia prima, equipo, etc.), necesarios para llevar a cabo planes y objetivos.

La función de obtención de recursos abarca la captación coordinada de los recursos de operación necesarios. Por tanto, implica llevar a cabo un proceso para obtener los citados elementos de manera interrelacionada, dentro del marco de la estructura organizacional del organismo.

En la figura 13.6 se muestran los elementos del procesos de obtención de recursos.

Recursos humanos

Todas las actividades se hacen por, para y con el personal. Este punto de vista enfatiza la importancia de dar el debido reconocimiento a las relaciones humanas y por consecuencia, es de suma importancia

⁵ Gómez Ceja, *Planeación y organización de empresas*, Editorial Edico, México, 1980, pág. 33.

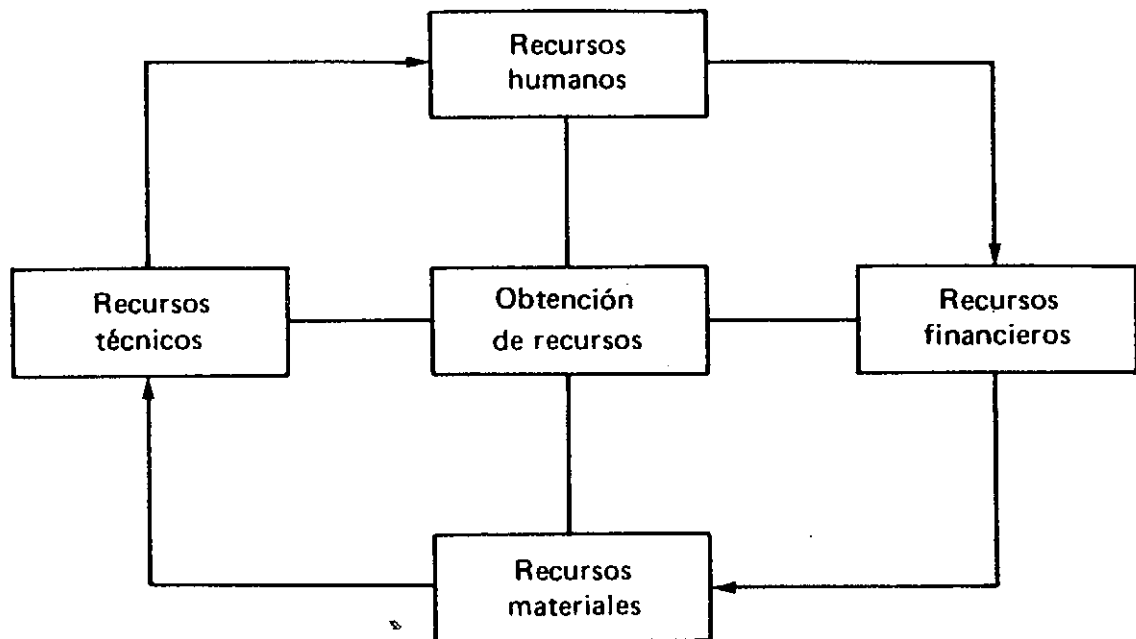


Figura 13.6. El proceso de obtención de recursos.

que las actividades administrativas reconozcan al elemento humano en las operaciones diarias de una empresa.

La función de personal dirige la atención al reconocimiento de los problemas administrativos desde el punto de vista del personal. Hace hincapié en la efectividad del personal en sus trabajos como elemento imprescindible para el éxito administrativo. El personal se ha convertido en uno de los más importantes, si no es que el más, de todos los recursos que utiliza un administrador. Por tanto deducimos que debe lograrse el uso óptimo de este recurso con el menor desperdicio de habilidad y talento.

Ahora podemos dar una definición de recursos humanos: “Es el término genérico que se aplica a todo elemento humano que realiza una contribución valiosa para el logro de objetivos organizacionales”.

El presente y el futuro de todo organismo social depende en gran parte de la manera eficiente con que se administre el recurso humano. La habilidad, la destreza, la satisfacción, la participación y el entusiasmo del personal deben elevarse al máximo.

El autor G.R. Terry⁶ nos dice: “a la administración de personal le incumbe conseguir y conservar un equipo humano de trabajo satisfactorio y satisfecho”. Hallar, seleccionar y colocar la gente apropiada en los puestos adecuados es una tarea enorme; pero estimularlos y mante-

⁶ Terry G.R., *Principios de administración*, Editorial CECSA, México, 1978, pág. 805.

nerlos activos y satisfechos, es tal vez más difícil. La moderna administración de personal tiene por objetivo aumentar la eficiencia del personal aplicando normas, políticas y prácticas eficaces y bien probadas.

Recursos financieros

La acción de administrar se realiza por medio de la toma de decisiones, y que estas decisiones se aprueben de manera paralela a uno o más objetivos organizacionales. Las finanzas son la parte de la administración que se encarga de tomar decisiones sobre objetivos financieros. Todo administrador utiliza recursos básicos (personal, dinero, materiales, tecnología), y los sujeta al proceso administrativo.

Aquí nos interesa tratar lo referente a recursos financieros. Se define a los recursos financieros como: “aquellos elementos de carácter económico y monetario necesarios para alcanzar objetivos organizacionales”.

Las finanzas representan un asunto de vital importancia en muchas actividades administrativas. Se requiere dinero para pagar al personal, para comprar maquinaria, equipo, materia prima, etcétera.

Las finanzas hacen posible afrontar estas necesidades básicas y su administración es vital. En sí, la administración de recursos financieros se refiere a los aspectos monetarios de una empresa. Incluye tres grandes funciones:

1. Determinar el monto apropiado de fondos que debe manejar la empresa de acuerdo con su tamaño y crecimiento.
2. Definir el destino de los fondos hacia activos específicos de manera eficiente.
3. Obtener las mejores condiciones posibles, es decir, determinando la composición de los pasivos.

La función es siempre importante, ya sea que la empresa crezca, permanezca relativamente estática, decrezca, se reorganice o modifique su actividad principal; siempre hay necesidades financieras que satisfacen de manera eficiente.

La administración financiera contribuye a formar el futuro y tomar decisiones amplias que influyen en los asuntos de la empresa. El aspecto principal de administrar recursos financieros está en la “toma de decisiones” sobre el mejor uso de aplicación de los recursos financieros disponibles.

Recursos materiales

Los recursos materiales resultan fundamentales para el éxito o fracasos de una gestión administrativa. Lo básico en su administración

es lograr equilibrio en su utilización. Tan dañino para la empresa es su escasez como también su abundancia en exceso. Cualquiera de las dos situaciones resulta antieconómica. De ahí la necesidad de una adecuada administración de recursos materiales y que haya cobrado tanta importancia particularmente en la última década.

Ahora podemos dar una definición de recursos materiales: "es el término genérico que se aplica a todo elemento material o físico necesario y que contribuye al logro de objetivos *organizacionales*."

La administración de recursos materiales consiste principalmente en obtener oportunamente, en el lugar preciso, en las mejores condiciones de costo, y en la cantidad y calidad requeridas, las distintas unidades orgánicas de la empresa, los recursos materiales (materias primas y productos semiacabados, accesorios, bienes de consumo, maquinaria y equipo, servicios, etc.) que son necesarios para alcanzar planes y objetivos.

El éxito de cualquier empresa, sea industrial, comercial o de servicios (pública o privada), depende fundamentalmente de las correctas adquisiciones que realice, ya que las compras demandan toda la habilidad, capacidad y empeño para lograr óptimas condiciones, en virtud de que las compras son medios básicos para su existencia.

La adquisición de recursos materiales representa una inversión y por ello deben ser cuidados como tal. Por consiguiente, estas actividades requieren de una adecuada administración.

La administración de recursos materiales implica las siguientes funciones principales:

- Adquirir en las mejores condiciones posibles los recursos materiales.
- Almacenar adecuadamente los materiales.
- Abastecer en forma eficaz tales recursos.

Podemos concluir que toda empresa tiene que adquirir y abastecer en forma oportuna recursos materiales para su correcto funcionamiento y para enfrentarse a sus necesidades y cumplir con sus objetivos.

Recursos técnicos

Las tecnologías de la organización se basan en el conocimiento, el equipo y otros aspectos técnicos, que se utilizan para la realización de las tareas. Éstas afectan el tipo de insumos requeridos por el organismo y los productos obtenidos. Todas las empresas modernas han sido in-

fluenciadas por el rápido crecimiento tecnológico de la sociedad. La manera en la cual las organizaciones se adaptan a la cambiante tecnología tiene un impacto significativo en otros sistemas organizacionales, como dice el autor Fremon T.E. Kast.⁷

Los recursos técnicos son determinados por los requerimientos de la actividad del organismo y conformados por la especialización del conocimiento y las habilidades requeridas, el tipo de maquinaria y equipo, la distribución de instalaciones, las patentes, el crédito mercantil, investigaciones, etc. Además los recursos técnicos tienen un impacto preponderante en la organización, las relaciones humanas y el sistema administrativo.

Definición de recursos técnicos

El autor Jacques Ellul⁸ nos da una connotación amplia al término tecnología, o —como él la llama— técnica. “Es la totalidad de métodos racionales alcanzados y que tienen eficiencia absoluta (para un estado de desarrollo) en cualquier campo de la actividad humana.”

La tecnología ha llegado a dominar todos los campos de la actividad humana y está unida al logro de la eficiencia máxima y a todo el esfuerzo humano.

Otro autor Ch. R. Walker⁹ puntualiza que la tecnología tiene dos aspectos; uno “externo” y otro “interno”. Se puede percibir a la tecnología moderna como un medio dentro del cual vivimos, construido de cosas externas y tangibles las cuales modificamos ocasionalmente y que a su vez nos modifican.

Por otro lado está la tecnología interna; en este sentido se refiere a las capacidades del cuerpo y el cerebro, de sistema y procedimientos administrativos, y de procesos materiales, tanto conscientes como inconscientes, algunos de ellos asociados con juicio de valor que relacionan el medio externo del hombre con su mundo interior.

⁷ Kast Fremon, T.E., *Administración en las organizaciones*, Editorial McGraw Hill, México, 1980, pág. 189.

⁸ Ellul, Jacques, *The technological society*, A.A. Knopf Inc. Nueva York, 1964.

⁹ Walker, Ch.R., *Modern technology and civilization*, Editorial Mc Graw Hill, Nueva York, 1962, pág.2.

CUESTIONARIO DE RECURSOS

Unidad administrativa:

Auditor:

Fecha de inicio:

Fecha de terminación:

Revisó:

RECURSOS HUMANOS

1. ¿Se cuenta con un departamento, de personal debidamente organizado?
2. ¿Se han explicado claramente las relaciones del departamento de personal con los demás departamentos de la empresa?
3. ¿Se planean las necesidades de personal con suficiente tiempo para evitar el reclutamiento de urgencia?
4. ¿Se tienen perfectamente definidas políticas de personal?
5. ¿Se cuenta con una descripción de puestos?
6. ¿Se cuenta con un programa establecido para evaluar el desempeño?
7. ¿Existe un programa establecido de capacitación a todos los niveles?
8. ¿Existe un sistema de administración de sueldos y salarios?

RECURSOS FINANCIEROS

9. ¿Se cuenta con una unidad de finanzas debidamente organizada?
10. ¿Se emplea un sistema de presupuesto? Detállelo.
11. ¿Es el volumen de los depósitos a la vista excesivo en comparación con las necesidades de efectivo?
12. ¿Se tienen perfectamente definidas las políticas financieras?
13. ¿Están definidos los deberes y responsabilidades del personal de finanzas?
14. ¿Qué control financiero se ejerce? Detállelo.

RECURSOS MATERIALES

15. ¿Es una actividad importante en la empresa el manejo de materiales?
16. ¿Se cuenta con un departamento de compras y abastecimiento?

Figura 13.7. (Continúa)

17. ¿Existe una adecuada planeación de recursos materiales? Detállelo.
18. ¿Se aplica un sistema de control de inventarios? Detállelo.
19. ¿Sirven para algunos fines los registros de inventario aparte del de la contabilidad? ¿Se emplean para comprar materiales o programar la producción?
20. ¿Se almacenan los artículos en un solo lugar para reducir al mínimo la búsqueda de materiales y ahorrar tiempo?

RECURSOS TÉCNICOS

21. ¿Se desarrolla en la empresa tecnología de máquinas y de conocimientos? Detállelos.
22. ¿Cómo se relaciona la tecnología con el crecimiento de la empresa?
23. ¿Qué tipo de tecnología se aplica en la empresa? Tecnología operativa — Tecnología de materiales — Tecnología de conocimientos.
24. ¿Ha producido el efecto tecnológico algún cambio en el sistema psicosocial de la empresa? Explíquelo.
25. ¿Cómo han afectado los cambios tecnológicos al sistema administrativo? Explíquelo.

Figura 13.7.

EXAMEN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN

Una vez que la empresa cuenta con personal adecuado y capaz de realizar un buen trabajo, empieza la acción de dirigir del administrador. El hecho de que sus subordinados puedan hacer bien el trabajo no significa necesariamente que lo harán. La calidad y cantidad de su trabajo pueden no estar al nivel del grado de su potencial para ser capaces de producir y realizar el trabajo cuando tengan motivos para llevarlos a cabo. Por tanto, el administrador puede lograr adecuados resultados si es un conductor de personal y no un dictador.

El dirigir gente en los organismos (originalmente se llamó “mandar”) es vital para alcanzar una buena administración. La dirección pone en acción la voluntad de hacer algo. Los administradores se enfrentan a muchos problemas parcialmente intangibles que implican muchas complejidades. Una adecuada dirección ayuda a solucionar estas tareas y proporciona un apoyo para absorber el impacto de las dificultades que acusan todas las actividades administrativas.

Definición de dirección

La dirección es la esencia misma de la administración, siendo una de sus características el no poder contemplarla aisladamente, ya que es al dirigir donde la unidad temporal se manifiesta en pleno.

Joel Lerner y H.A. Baker la definen así: “consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener productividad mediante la motivación y supervisión”.

Podemos definir a la dirección así: “es el órgano ejecutivo de un organismo social, encargado y responsable de realizar los fines del mismo, de acuerdo con los objetivos y normas generales fijadas por los órganos superiores”.

El proceso de dirección

La dirección realiza los aspectos más críticos de la tarea administrativa, esto es, la integración de esfuerzos individuales hacia los objetivos organizacionales. Este aspecto del papel administrativo es el liderazgo, un término que significa muchas cosas para la gente.

Una parte integral del sistema de dirección en los organismos sociales, está relacionado con los intentos de influir en el comportamiento. La influencia se ejerce en muchos sentidos; hacia arriba, hacia abajo y lateralmente en relaciones de grupo.

En sí, el proceso de dirección se refiere a los componentes necesarios por medio de los cuales se lleva a cabo la acción de dirigir, los cuales son difíciles de establecer ya que se dan en la práctica indistintamente.

La responsabilidad se origina al aceptarse la autoridad; la esencia de la responsabilidad es la obligatoriedad aplicable siempre y exclusivamente a las personas.

Flujo de autoridad

Las órdenes se transmiten por escrito o verbalmente. El flujo de autoridad se refiere a las líneas por donde se transmiten; una orden dada por el director a un ejecutivo de tercer nivel debe seguir el camino marcado por el organigrama, es decir, el flujo al que se denomina también “canal de autoridad”.

Delegación de autoridad

Significa conferir atribuciones a una persona colocada en un nivel jerárquico inferior. La delegación proporciona los beneficios siguientes:

- a) Permite quitar detalles, para ocuparse de cosas de mayor importancia
- b) Aumenta la eficiencia administrativa, ya que los jefes están descargados de detalles
- c) Favorece la especialización, ya que se suele delegar por funciones específicas
- d) Permite que las decisiones se tomen con mayor realidad

Comunicación

El centro de la dinámica de grupos de trabajo es la interacción entre los miembros. En un sentido amplio, la interacción es cualquier medio de comunicación entre la gente. Por tanto, la comunicación juega un papel muy importante en el trabajo.

El administrador, para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier comunicación desvirtuada origina confusiones o errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos organizacionales. En su más amplio sentido, el propósito de la comunicación en la empresa es efectuar cambios y modificar la actuación rumbo hacia el bienestar de la empresa.

Definición de comunicación

Los autores Münch y García la definen así: "Es un proceso a través del cual se trasmite y se recibe información en un grupo social". Por tanto, la comunicación en un organismo compete múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales, hasta sistemas de información más complicados. Su importancia es tal, que algunos autores sostienen que es casi imposible determinar todos los canales que transmiten y reciben información en una organización. Penetración de la comunicación. En todo organismo la comunicación queda sujeta a una interpretación individual en cada uno de los niveles jerárquicos que lo componen.

Toma de decisiones

Este elemento del proceso de dirección es tan importante como los anteriores, y en ocasiones es tratado por autores de una manera independiente dentro del estudio de la administración; sobre el aspecto de la toma de decisiones, inclusive se ha formado una corriente dentro de la administración que todo lo trata refiriéndose al ámbito de la toma

de decisiones, apoyada con razonamientos basados en elaborar modelos matemáticos para darle mayor consistencia.

En la figura 13.8. se muestran los elementos de este proceso.

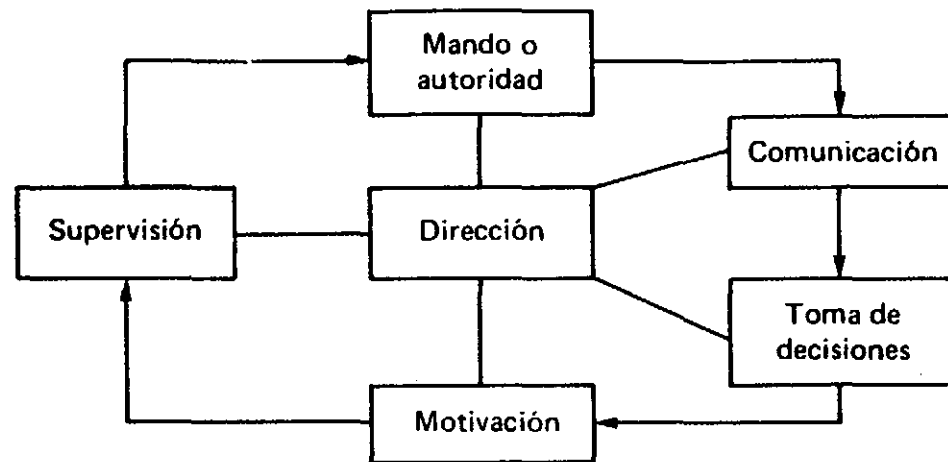


Figura 13.8. El proceso de dirección.

Mando o autoridad

La autoridad es la acción que impulsa y mantiene en movimiento las unidades administrativas de una empresa. El órgano directivo es la fuente de las directrices e instrucciones que pueden ir de lo general a lo particular, de lo permanente a lo transitorio, etc. Se estudia cómo “delegarla”; en la acción de administrar necesariamente se requiere de la delegación. También hay que ver que se “ ejerza” esa autoridad para lo cual se debe precisar sus tipos, clases y elementos.

Definición de autoridad

“Es la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos.”

El mando es una necesidad en la vida de toda empresa. Éste otorga poder por el puesto y da con ello una base para influir en el comportamiento de la gente de una organización. Autoridad es poder sobre otros o para dirigir a otros, para que hagan o no hagan determinadas actividades, juzgadas por su poseedor, apropiadas para la realización de los

objetivos de la empresa, de una función operacional o de un departamento.

Autoridad y responsabilidad siempre van unidas. La autoridad es el punto básico para la acción de administrar, la responsabilidad es la obligatoriedad de usar el grado de autoridad que se requiera para que las órdenes y operaciones se lleven a cabo. Los administradores tienen autoridad delegada en ellos, responsabilidad exigida a ellos mismos, y tareas o deberes asignados.

En todos los niveles de una organización los administradores tienen que estar constantemente formando decisiones y resolviendo problemas. Para los responsables de área es una parte muy importante de su puesto; sus decisiones forman el marco dentro del cual otros miembros del organismo toman las suyas y actúan.

Definición de toma de decisiones

El autor Lovis Allen la define como: “el trabajo que realiza un director para llegar a conclusiones y determinaciones”.

Podemos definir como: “el proceso mediante el cual se elige un camino de acción para solucionar un problema específico”.

Antes de que se pueda resolver un problema es necesario identificarlo. Es decir, hay que determinar qué situaciones representan problemas y cuáles de estos problemas se deben resolver. Los administradores, forman distintos tipos de decisiones en diferentes circunstancias. Es útil distinguir entre las situaciones que piden decisiones programadas y los que piden decisiones no programadas.

Decisiones programadas

Son aquellas que se toman de acuerdo con políticas por escrito que simplifiquen la tarea de tomar decisiones en situaciones que se repiten, limitando o excluyendo alternativas.

Decisiones no programadas

Son las que se aplican a problemas únicos o no usuales. Si un problema no se presenta con frecuencia suficiente para ser materia de una política, o si es tan importante que merezca tratamiento especial, tiene que aplicársele una decisión no programada. Por ejemplo: cómo asignar los recursos de la empresa o cómo mejorar las relaciones con la comunidad.

Motivación

Aquello que causa, canaliza y sostiene el comportamiento de las personas siempre ha sido un tema importante y enigmático para los gerentes. Es importante porque los administradores dirigen el trabajo de la empresa a través de otros empleados. Es necesario que comprendan por qué la gente se comporta de determinada manera para poder influenciar su comportamiento en una forma que la organización encuentre deseable.

La motivación, nos dice James A.F. Stoner (*op.cit.* pág. 413), es enigmática porque los motivos no pueden observarse ni medirse directamente; deben ser deducidos del comportamiento de las personas. Además, existen diversas teorías sobre lo que motiva a la gente y por qué.

Definición de motivación

El autor Gómez Leal la define como: "el conjunto de conocimientos y técnicas utilizadas para inducir a las personas a comportarse y actuar en una forma deseada, sin coacción, sino como resultados derivados de su propia voluntad".

En ningún organismo se puede depender de la libre voluntad del personal que lo integra, sin estar debidamente orientado para lograr los objetivos que se persiguen. La motivación no es la única influencia sobre el nivel de rendimiento de una persona. Otros dos factores que deben tomarse en cuenta son: *fiabilidad* del individuo para realizar sus tareas. *Percepción* de su función, es decir, su comprensión de cuál es el comportamiento necesario para lograr un alto desempeño.

La motivación, las habilidades y la percepción de función están relacionadas entre sí. Así pues, si cualquiera de los factores es bajo, el nivel desempeñado probablemente será bajo, aun siendo altos los demás factores.

Supervisión

La división del trabajo ha originado que en las empresas cada persona desempeñe un papel más o menos definido, es decir, un conjunto de funciones a cargo de una empresa; de acuerdo con su puesto, un jefe tiene la autoridad y responsabilidad de un grupo de trabajo al que hay que supervisar. El administrador puede contribuir mucho para obtener la participación y entusiasmo del grupo y la disposición para realizar un esfuerzo extra. La actitud que adopte el jefe para su personal, influye muchísimo sobre el ambiente en que se realicen las labores y sobre la cantidad y calidad del trabajo que se ejecute.

Definición de supervisión

Alfonso Hernández F. la define como: “el arte de trabajar con un grupo de personas, sobre las que se ejerce autoridad, encaminada a obtener de ellos su máxima eficiencia, en un esfuerzo combinado para llevar a buen cumplimiento el trabajo”.

De nada servirá poner en marcha un departamento, repartir puestos, dar órdenes, tomar decisiones, etc., si después no supervisamos cómo se realizan éstas y los resultados que producen.

Aunque la supervisión tiende a darse en todo jefe, predomina más en los de nivel inferior denominados por ellos supervisores inmediatos o de línea, por ejemplo: sobrestantes, supervisores de ventas, jefes de oficina, siendo en todo caso, los jefes que no tienen bajo sus órdenes a otros jefes inferiores, sino sólo empleados que llevan a cabo las órdenes e instrucciones dadas.

Por tanto existen tres niveles de supervisión:

1. Supervisión a nivel superior
2. Supervisión a nivel medio
3. Supervisión inmediata o de línea

CUESTIONARIO SOBRE DIRECCIÓN

Unidad administrativa:

Auditor: Fecha de inicio: Fecha de terminación: Revisó:

MANDO O AUTORIDAD

1. ¿Se ha asignado a cada puesto la autoridad y responsabilidad hasta los niveles más bajos posibles?
2. ¿Se asigna a cada responsabilidad la suficiente autoridad?
3. ¿Tienen los jefes departamentales suficiente autoridad para tomar decisiones?
4. ¿Se delimita claramente la responsabilidad para cada decisión?
5. ¿Existen áreas donde se presente la duplicidad de mando?

Figura 13.9. (Continúa)

COMUNICACIÓN

6. ¿Consideran los gerentes que se les proporciona la información necesaria para cumplir con sus responsabilidades y ejercer su autoridad debidamente?
7. ¿Es adecuada la comunicación de las órdenes e instrucciones que se imparten?
8. ¿Busca cada jefe la unidad y la comunicación con su personal?
9. ¿Está claramente definido el objetivo de cada informe?
10. ¿Se planean, diseñan y controlan las formas en la empresa?

TOMA DE DECISIONES

11. ¿Se sigue un proceso lógico para decidir entre planes y programas alternativos? Explíquelos.
12. ¿Se analizan en forma objetiva las posibles alternativas?
13. ¿Qué es más importante en la situación, la calidad o la aceptación de la decisión?
14. ¿Hasta qué punto es crítico el tiempo en la toma de decisiones?
15. ¿Poseen los gerentes la información necesaria para tomar decisiones?

MOTIVACIÓN

16. ¿Se considera la motivación para lograr implantar una decisión?
17. ¿Los gerentes buscan la motivación personal necesaria?, ¿cómo?
18. ¿Se logra la sollicitación de las necesidades humanas de todos los que colaboran en la empresa?, ¿cómo?
19. Cuando ocurren frustraciones, ¿existe tratamiento afectivo?
20. ¿Existen obligaciones implícitas de los gerentes para motivar a sus subordinados?

SUPERVISIÓN

21. ¿Se han establecido para la mayoría de puestos de supervisión las especificaciones de los puestos? Detállelos.
22. ¿Hay reuniones del personal ejecutivo para proporcionar información pertinente a los supervisores?, ¿cada cuándo?
23. ¿Se revisan y evalúan resultados periódicamente con los supervisores y gerentes?
24. ¿Se avisa a los supervisores y se les da una explicación de los cambios generales de planes y objetivos?
25. ¿Qué grado de supervisión se está ejerciendo actualmente? Detállelo.

Figura 13.9.

EXAMEN DEL SISTEMA DE CONTROL

“Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicar medidas correctivas de manera que la ejecución se realice de acuerdo con lo planeado.”

Su importancia radica en que se aplica indistintamente a todas las demás fases administrativas (hay control en planeación, en organización, en integración, etc.). Es por ello un medio para manejarlas o administrarlas.

Se ejerce en cualquier actividad (ventas, compras, personal, etc.) y puede orientarse hacia: cantidad, calidad, costos, tiempo, ya sea en cada uno o por separado a través de combinaciones.

Fijación de sistemas de información

Consiste en precisar qué datos críticos se requieren, cuándo y cómo.

1. Medios de control

Existen diversos instrumentos necesarios que ayudan a practicar el control en forma adecuada, entre los más importantes están:

- a) *Presentación de datos estadísticos.* El análisis y clara presentación de datos estadísticos, ya sea en forma tubular o gráfica, son importantes instrumentos de control.
- b) *Informes y análisis especiales.* Nadie puede dirigir eficientemente si no cuenta con la adecuada información. En ocasiones los estados financieros y las estadísticas no proporcionan la debida información, lo que hace necesario elaborar informes especiales.

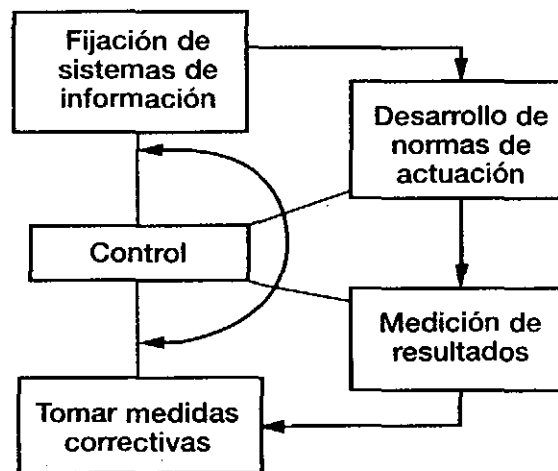


Figura 13.10. Análisis del control.

- c) *Punto de volumen de ingresos y costos.* Este instrumento de control ayuda mucho al ejecutivo y se le conocerá comúnmente como “punto de equilibrio”.

Desarrollo de normas de actuación

El establecimiento de normas proporciona la base sobre la cual se mide el desempeño real o esperado.

La habilidad para seleccionar puntos críticos de control es un aspecto importante de la administración, puesto que un control sólido depende de ellos.

1. Clases de normas críticas

Cada objetivo de planeación, cada meta de los muchos programas de planeación, cada actividad de estos programas, cada política y cada procedimiento llegan a ser normas contra las cuales debe medirse el desempeño real o esperado.

En la práctica, sin embargo, las normas tienden a ser de las siguientes clases:

- a) *Normas físicas.* Reflejan desempeño cuantitativo; por ejemplo: horas/hombre, por unidad de producto, durabilidad de una tela.
- b) *Normas de capital.* Se relacionan con el capital invertido; por ejemplo: rendimiento/inversión, tasa de activos, rotación de inventarios, etcétera.
- c) *Normas de costos.* Se relacionan con la medida monetaria; por ejemplo: costos directos por unidad, horas máquinas, costos de venta.
- d) *Normas de ingreso.* Éstas resultan de ligar valores monetarios a las ventas; por ejemplo, ingresos por km, pesos por tonelada, etcétera.
- e) *Normas de programas.* Por ejemplo: programas de presupuesto variable, programa para desarrollo de nuevos productos, etcétera.
- f) *Normas intangibles.* Son aquellas que no están expresadas bien en medidas físicas o monetarias; por ejemplo: determinar si el programa de publicidad cumple objetivos a corto o largo plazo.

Medición de resultados

Éste es el primer paso del proceso del control, se refiere al grado de desviación de las metas y de las formas apuntadas.

Se logra de muchas formas diferentes, como las siguientes:

- a) Observaciones personales.
- b) Datos estadísticos.
- c) Informes verbales.
- d) Informes escritos.

Medidas correctivas

Puede considerarse como el hecho de hacer cumplir o de ver que las operaciones sean ajustadas o que se hagan esfuerzos para que los resultados sean de acuerdo con lo esperado.

La acción correctiva la ejercen quienes tienen autoridad sobre el procedimiento actual. Puede implicar, por ejemplo: un cambio en el método para obtener la cantidad deseada.

Tomar medidas correctivas implica aspectos como:

Reajustar planes.

Asesorar para alcanzar metas.

Replanificar.

Repetir el proceso de control.

CUESTIONARIO SOBRE CONTROL

Unidad administrativa:

Auditor:

Fecha de inicio:

Fecha de terminación:

Revisó:

FIJACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

1. ¿Se cuenta con un sistema de información y comunicación eficiente? Describalo.
2. ¿Se considera que el sistema de información actual cubre todas las necesidades de la empresa? En caso negativo, ¿se ha intentado cambiarlo?
3. ¿Cómo es la información de carácter descendente y cómo la ascendente? Detalle.
4. ¿Comprenden los niveles intermedios la importancia de la información para la dirección de su área? Explíquelos.
5. ¿Existe información interdepartamental? Detállela.

Figura 13.11. *(Continúa)*

DESARROLLO DE NORMAS DE ACTUACIÓN

1. ¿Se basa el control en normas objetivas, precisas y apropiadas que reduzcan la influencia de factores personales al menor grado posible?
2. ¿Las normas de actuación están especificadas claramente y por escrito?
3. ¿Quiénes son los encargados de implantarlas? ¿Cómo son medidas estas normas?
4. ¿Existe un procedimiento para establecer, alterar o cancelar una norma de actuación?
5. ¿Se revisan periódicamente las normas de actuación?

MEDIR RESULTADOS

1. ¿Se comparan los resultados con los planes establecidos?
2. ¿Actúan eficazmente los controles descubriendo con eficacia las desviaciones y con el mínimo de consecuencias desfavorables?
3. ¿Están los controles encaminados principalmente a rectificar las desviaciones futuras?
4. ¿Se establecen los controles con características de retroalimentación?, es decir: ¿se entiende que los controles funcionan sobre bases de variaciones en la actividad controlada?
5. ¿Se informa a los niveles superiores sobre las desviaciones importantes? ¿Cómo?

TOMAR MEDIDAS CORRECTIVAS

1. ¿Se toman medidas para corregir desviaciones de los planes, por medio de una planeación, organización y dirección adecuadas?
2. ¿Quién lleva a cabo la ejecución de medidas correctivas? ¿Se hace en forma inmediata?
3. Una vez tomadas las medidas correctivas, ¿hacen posible el seguimiento de los planes y programas?
4. ¿Al tomar una medida correctiva se comunica al personal afectado directamente por ésta?
5. ¿Qué técnicas son aplicadas para tomar medidas correctivas?

Figura 13.11.

EXAMEN DEL SISTEMA DE COORDINACIÓN

La coordinación cubre desde el nivel de alta administración (nivel estratégico) hasta el nivel más bajo (nivel operativo). La preocupación básica es la integración de las actividades internas que han sido especializadas por funciones y/o niveles. La “administración media” está implicada en la traducción de los planes integrales en planes operacionales, programas y procedimientos. Participa en la interpretación de los resultados del nivel operativo y en la asignación de recursos existentes en rumbos apropiados. El administrador facilita la coordinación de varias funciones, proyectos o programas dentro de toda la empresa.

Si las actividades de trabajo se dividen y se departamentalizan, es necesario que los administradores los coordinen para lograr planes y objetivos.

Definición de coordinación

El autor James A.F. Stoner define la coordinación así: “es el proceso de integrar los objetivos y actividades de las diversas unidades con el fin de alcanzar eficientemente las metas organizacionales”.

Podemos definir a la coordinación como: “el proceso de establecer y mantener la sincronización de actividades de los subsistemas del organismo, en medio de condiciones internas y externas cambiantes, con el fin de lograr eficientes objetivos comunes”.

Necesidad de coordinación

La coordinación es una actividad que se origina en la planeación y en la toma de decisiones. La necesidad de esta función administrativa depende de la naturaleza y requisitos de comunicación de las tareas que se ejecutan y el grado de interdependencia de las diversas unidades que las ejecutan. Un alto grado de coordinación será necesario para el trabajo que no es de rutina y no puede predecirse; para el trabajo en que los factores del ambiente cambian; y para el trabajo en que hay una gran interdependencia; por ejemplo, si una unidad no puede funcionar sin recibir información o algún componente de producto de otra unidad.

El proceso de coordinación

La coordinación tiene un carácter permanente y continuo. Es decir, está siempre en la realidad organizacional, adaptándola continuamente a las diversas exigencias de la situación.

La coordinación, en efecto, no consiste ni termina en una orden, en una decisión, en un acto; la coordinación no se puede "ordenar" sino que resulta de todo un conjunto de acciones, de decisiones, de actitudes y de comportamientos en los que se manifiesta y se compone el proceso administrativo. Proceso que representa una guía y adaptación constante de un organismo, a través de un esquema lógico de acción, para alcanzar objetivos de manera eficiente y eficaz.

Siendo la coordinación una de las funciones básicas en la acción de administrar cualquier organismo social, es indispensable identificar cada uno de los elementos que intervienen en su proceso.

A continuación, en la figura 13.10, se muestra el proceso de coordinación.

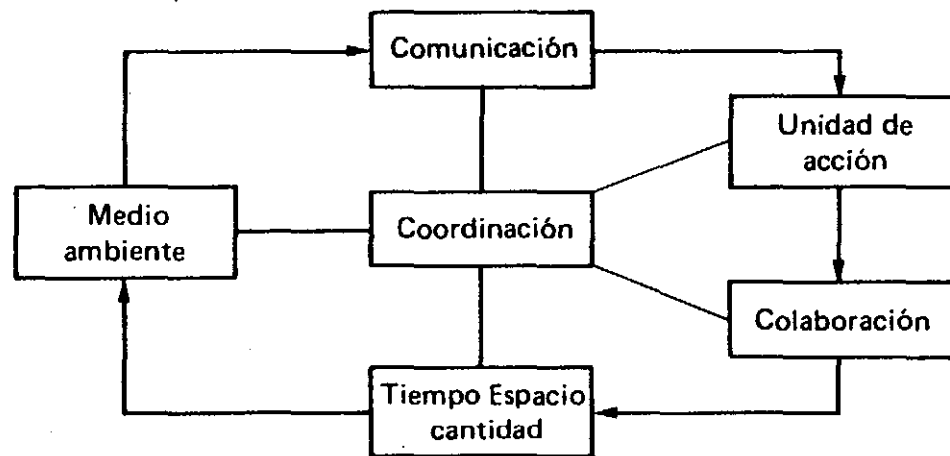


Figura 13.12. El proceso de coordinación.

Comunicación

La comunicación efectiva es importante para los administradores por dos razones. La primera, porque es el proceso por el cual se desempeñan las funciones administrativas (planear, organizar, etc.). La segunda, porque es una efectividad a la cual los administradores destinan una mayor proporción de su tiempo.

La comunicación permite a los gerentes ejecutar la tarea de su cargo. Es necesario que reciban información para que tengan base para planear; los planes y objetivos tienen que comunicarse a otros para que se ejecuten. Para organizar es preciso comunicarse con el personal acerca de las tareas que les corresponde. La dirección exige que los administradores se comuniquen con los subalternos de manera que se logren objetivos de grupo. Las comunicaciones escritas y orales son parte esencial del control. Los administradores solamente pueden desempe-

ñar sus funciones mediante el trato y comunicación con los demás, de tal manera que el proceso de comunicación es la base de la cual dependen todas las funciones administrativas.

La necesidad de coordinación depende de la naturaleza y requisitos de comunicación de las tareas que se ejecutan y el grado de interdependencia de las diversas unidades orgánicas que las ejecutan. Una gran parte del tiempo el administrador lo dedica a la actividad de comunicación; personalmente o por teléfono se comunica con los subordinados, con otros funcionarios, con supervisores, con proveedores, clientes. Cuando esas tareas exigen o pueden aprovechar bien el flujo de información entre unidades, lo mejor es un alto grado de coordinación; sobre todo para el trabajo que no es de rutina y no puede predecirse; para el trabajo en que hay una gran interdependencia.

La comunicación es vital para una coordinación efectiva. Ésta depende directamente de la adquisición, transmisión y procesamiento de información. Cuanto mayor sea la incertidumbre de las tareas que han de coordinarse, mayor será la necesidad de información.

Unidad de acción

Se deben coordinar los departamentos para que constituyan una unidad de trabajo. Un equipo de beisbol no es un conjunto de personas que persiguen, cada una de ellas, un objetivo diverso. De igual manera, una empresa no es simplemente un grupo de departamentos independientes con propósitos diferentes. Para tener un desempeño exitoso, las organizaciones necesitan integrar la contribución de trabajo de las unidades orgánicas.

Combinación de los esfuerzos para la unidad de acción. Esto quiere decir, sincronización y armonización, en cuanto a cantidad, importancia de la naturaleza del trabajo, contenido y graduación en el tiempo, de los esfuerzos de todas las personas que integran la empresa, de las actividades de las distintas unidades orgánicas, del cumplimiento de las tareas y funciones, de la utilización de los recursos, de los programas y de los procedimientos.

Si las actividades de trabajo se dividen y se departamentalizan, es esencial que los administradores las coordinen con el fin de lograr objetivos organizacionales.

Colaboración

La coordinación no termina en un acto, sino que comprende todas las existencias del organismo social. Carácter permanente y continuo

de tal combinación. La coordinación no se agota en un solo acto o en una serie de actos cada uno de ellos completo y terminado en sí mismo; sino que es inherente a la misma organización como condición indispensable para su existencia, y por lo tanto no admite solución de continuidad.

“Colaboración” significa que dos o más personas unen sus esfuerzos ayudándose recíprocamente para conseguir un fin común. La coordinación llega más allá y, además de la suma de los esfuerzos de varias personas reunidas en un grupo organizado, significa la sincronización y armonización de esos esfuerzos por lo que se refiere al aspecto del esfuerzo que cada una de ellas debe aportar, al tipo y contenido de esfuerzo y al momento en que debe realizarlo.

El concepto de coordinación es más amplio que el de colaboración y lo abarca: la coordinación presupone y comparte siempre la colaboración. Si los individuos logran sincronizar esfuerzos (uno hace un plan de auditoría administrativa, un segundo formula cuestionarios y un tercero elabora programas, entonces realizan una acción coordinada, que implica necesariamente la colaboración.

Tiempo – espacio – cantidad

El elemento tiempo es parte muy importante en la coordinación, se entiende como el lapso óptimo al que deben sujetarse las actividades. El establecimiento de este factor depende de los estudios que previamente se hagan con base en la experiencia adquirida, tanto en el propio organismo como en otros similares. Un caso objetivo de la influencia del tiempo en la coordinación, es el relativo a flujos de trabajo; es decir, la secuencia de operaciones programadas es decisiva, pues cualquier alteración del tiempo puede ocasionar serios trastornos económicos y técnicos en la empresa.

La programación es esencial para coordinar actividades. Un programa especifica periodos para la terminación de actividades específicas. Simple o compleja, la programación es una herramienta clave para planear. Los métodos de programación varían desde la más simple: gráfica de barras (Gantt) hasta la ilustración de actividades y eventos implicados en la terminación de una tarea por medio del análisis de redes (PERT).

Otro elemento de importancia, en cierto tipo de organismos, es el espacio. Éste cuesta dinero y debe sacarse ventaja a su uso.

El uso apropiado de espacio en la oficina por ejemplo es un factor muy importante para una operación eficiente. Por tanto, debe utilizar-

se de manera que provea las condiciones de trabajo más prácticas. Otro ejemplo es que la disposición adecuada de maquinaria y equipos es también importante para la coordinación, ya que el espacio utilizado adecuadamente permitirá mayor fluidez en las operaciones evitando obstáculos innecesarios. Cada oficina y cada departamento tienen sus propios y particulares problemas de distribución. Por tanto, una adecuada planeación de la distribución de espacio evitará estos problemas, tanto en el área productiva como en el área administrativa. En cuanto al elemento "cantidad" la medición del trabajo de oficina, por ejemplo, es la comparación de una norma con el resultado del gasto de esfuerzos mental o físico. El valor esencial de la medición del trabajo radica en que proporciona una base para determinar la extensión del progreso y mejoramiento en el proceso productivo, mediante una comparación de lo que se ha hecho con lo que se debería hacer.

La medición de las actividades de oficina puede abarcar desde un sencillo cómputo hasta una medición compleja basada en estudio de tiempos. El objetivo de la medición del trabajo es el establecer normas de medición para determinar la extensión del progreso y mejorar el esfuerzo productor de las actividades del personal. La medición del trabajo proporciona también una base apropiada para planear, programar y coordinar el trabajo con mayor efectividad. La consecución de este objetivo proporciona a la administración una información palpable con el fin de tomar decisiones referentes a la utilización del esfuerzo humano.

Medio ambiente

En el sentido más amplio, el medio que rodea a un organismo es el entorno, o sea, todo aquello que está fuera de sus límites; pero algunos elementos del medio ambiente influyen más directamente en sus operaciones.

Los elementos del medio ambiente más estrechamente ligados con las actividades cotidianas de un organismo (proveedores, clientes, bancos) revisten especial importancia para coordinar aquellos otros elementos externos que influyen en el organismo para lograr su supervivencia.

Las materias primas, el dinero, fuerza de trabajo, la tecnología son insumos que los organismos toman de ese ambiente, los transforma en bienes y servicios y devuelve como productos.

El grado en que el ambiente externo influye en los administradores varía con el tipo y objetivos de la empresa. También es distinto entre las diversas posiciones y funciones dentro de un organismo, y aun entre los niveles jerárquicos de ella.

La manera más importante en que los administradores se amoldan al medio ambiente es por medio del desarrollo y ejecución de planes para suborganismos. Estos planes pueden ser sencillos, a corto plazo y de alcance limitado o bien muy elaborados, a largo plazo y comprensivos. Estos planes estratégicos no sólo guían la adaptación de la empresa a los ambientes directos e indirectos, sino que también guían sus esfuerzos para influir en el comportamiento de factores del ambiente de acción directa.

Un tipo especial de adaptación administrativa al ambiente implica cambios en la estructura organizacional, sus flujos de trabajo, auditoría, relaciones, y sobre todo una eficiente coordinación, especialmente para el trabajo en que hay una gran interdependencia.

CUESTIONARIO SOBRE COORDINACIÓN

Unidad administrativa:

Auditor:

Fecha de inicio:

Fecha de terminación:

Revisó:

COMUNICACIÓN

1. ¿Fluye adecuadamente la comunicación hacia abajo (objetivos—planes, políticas) y hacia arriba (retroalimentación)?
2. ¿Se nota que el personal conoce políticas, procedimientos, normas, reglamentos?
3. ¿Se han establecido canales formales de comunicación? Detalle.
4. ¿Están generalmente libres y abiertos los canales de comunicación?
5. ¿Existe algún método para revisar periódicamente el sistema de información?

UNIDAD DE ACCIÓN

6. ¿Existe un sistema de autoridad (cadena de mando—unidad de mando—tramo de control) adecuado?
7. ¿Qué mecanismos de coordinación se llevan en la práctica?, canales verticales de autoridad—reuniones programadas—responsabilidades departamentales de coordinación—planes y procedimientos.

Figura 13.13. (Continúa)

8. ¿Se trata al personal como individuos o como miembros de un grupo?
9. ¿Existen buenas relaciones entre el personal?
10. ¿Existe un equilibrio entre autoridad-información y competencia?

COLABORACIÓN

11. ¿Se consideran las relaciones humanas importantes, para todos los departamentos?
12. ¿Se permite a los empleados participar directamente en las operaciones y en la mejora de sistemas y procedimientos?
13. ¿Existe algún medio por el cual las actitudes y aptitudes del personal se puedan comparar?
14. ¿Existe un buen espíritu de grupo?

TIEMPO – ESPACIO – CANTIDAD

15. ¿Se hace la planeación sobre bases de programación?
16. ¿Se revisan los resultados periódicamente, durante su ejecución mediante el control de información?
17. ¿Se distribuye el espacio de acuerdo con el máximo de carga de trabajo?
18. ¿Se ha considerado el espacio para ampliaciones o ajustes posteriores?
19. ¿Se hace la planeación sobre bases cuantitativas?
20. ¿Se trabaja a base de pronósticos, de manera que las programaciones se desarrollen para satisfacer necesidades?

MEDIO AMBIENTE

21. ¿Se administra con base a criterios del medio ambiente?
22. ¿Se pueden distinguir los elementos de acción directa que influyen en la empresa?
23. ¿Se pueden distinguir los elementos de acción indirecta que influyen en la empresa?
24. ¿Se analizan los costos y beneficios de las principales interacciones de la empresa con su ambiente?
25. ¿Cómo responde la empresa a las exigencias del público en cuanto a bienes y servicios que ésta produce?

Figura 13.13.



Auditoría analítica

INTRODUCCIÓN

Otra área de aplicación de la auditoría administrativa es la que se encarga de analizar los sistemas, procedimientos, métodos, costos, puestos, actividades, formas, etcétera, y la denominamos *auditoría analítica*. Ésta representa los medios para llevar a cabo aquella parte del trabajo del auditor administrativo que está orientada hacia examen y evaluación del sistema operativo. Como tal, no constituye un programa completo, sino una parte muy importante de un programa general de auditoría administrativa. La auditoría analítica es una valiosa herramienta de trabajo para el auditor administrativo interno y externo, que le aporta una gran ayuda en el cumplimiento de sus funciones.

Durante la última década, la auditoría analítica se ha utilizado en forma sistemática para un gran número de revisiones. Sin embargo, en el ámbito de los organismos públicos y privados es un mundo de cambios constantes. Los organismos sociales adquieren cada vez mayores proporciones de volumen, la automatización se impone en todo, los sistemas administrativos son cada vez más complejos, los medios de control interno están en un continuo perfeccionamiento.

Una de las exigencias de los nuevos tiempos es la orientación hacia la auditoría de sistemas, para examinar y evaluar sistemas y poder evitar graves estancamientos en la evolución y modernización de los sistemas y procedimientos administrativos.

DEFINICIÓN DE AUDITORÍA ANALÍTICA

Auditoría analítica es una técnica para realizar en forma sistemática el examen y evaluación del sistema operativo a fin de que la dirección superior pueda esperar que su labor o actividad funcione con mayor eficiencia y eficacia.

En sí, la actividad de los organismos sociales se desarrolla a nivel de procesos, en los que participan todas las funciones orgánicas y todos los recursos, encauzados por los objetivos que guían la ejecución. Todas las operaciones en un organismo se encuentran interrelacionadas entre sí, a través de la planeación y el control, y debido a los flujos de información, bienes y servicios que es necesario organizar para alcanzar los objetivos de la empresa. Los subsistemas a través de los cuales se realizan las actividades y procedimientos, son los sistemas operativos.

Un sistema operativo es un conjunto de actividades sistemáticas que enlazan operaciones para lograr algún propósito, y cuyos productos informáticos y decisiones de funcionamiento pueden estar enlazados a un ordenador, integrando una red informativa dentro del conjunto de administración de un organismo social.

Los sistemas operativos se distinguen por su flexibilidad y su estructura es función directa del objetivo que persiguen. Sin embargo, los sistemas operativos requieren periódicamente de un examen y evaluación, mediante el cual se determina su adecuado establecimiento, su estructura y lo adecuado de sus entradas y salidas a fin de alimentar otros sistemas relacionados.

NECESIDAD DE LA AUDITORÍA ANALÍTICA

Para poder juzgar este punto debemos establecer inicialmente la razón por la que es necesaria esta fase de la auditoría administrativa.

¿Por qué la auditoría funcional y la procesal no son suficientes? En los casos normales de auditoría existen, por lo menos, tres razones que demuestran que la auditoría funcional y la procesal no son suficientes si no están complementadas con la auditoría analítica. Éstas son:

1. Independientemente del cuidado con que el auditor examine y evalúe las funciones administrativas (ventas, producción, etcétera) y la estructura procesal (planeación, organización, etcétera) no habrá certeza de cómo se está llevando a cabo la gestión administrativa del sistema operativo. Por lo tanto, al comprobar la eficiencia o deficiencia de la

estructura organizacional, también será indispensable analizar la estructura del procedimiento.

2. La confianza en la eficiencia administrativa adquiere aún mayor importancia cuando, por motivos de racionalización administrativa, la verificación de algunos factores se hace necesaria.

3. Finalmente, la exactitud de procedimientos, métodos, actividades, costos, etcétera, no puede determinarse simplemente por la verificación funcional o procesal.

Para concluir, digamos que aun cuando se efectúe la auditoría funcional y la procesal, el informe del auditor se basará principalmente en su opinión sobre la confiabilidad del sistema administrativo; si éste es aceptable, se necesitarán pocas comprobaciones de los factores analíticos. Si, por lo contrario, la confiabilidad del sistema es poco satisfactoria, se efectuarán las comprobaciones necesarias para llegar a una conclusión.

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA ANALÍTICA

Su objetivo principal es fundamentar una opinión sólida sobre la actuación del sistema operativo. Ésta es la razón principal por la que la auditoría analítica existe. Frecuentemente, durante la realización de la auditoría funcional o procesal, el auditor encuentra áreas donde pueden examinarse y proponerse mejoras en el sistema operativo.

Como objetivo secundario, la auditoría analítica pretende adquirir los suficientes conocimientos del sistema de control y del operativo, para proporcionar sugerencias que incrementen la eficiencia y eficacia de la estructura del procedimiento.

Respecto a este objetivo, el auditor administrativo tendrá una responsabilidad, pues, debido a la especial situación y a la liga constante con la estructura orgánica, se le exigirá la aportación de sugerencias que mejoren los sistemas y procedimientos.

Tanto el objetivo principal como el secundario se han definido tomando en consideración el punto de vista del auditor interno y externo. Además, el auditor administrativo (sobre todo el auditor interno) también estará obligado a una vinculación estrecha con la empresa, y a realizar una función de vigilancia que asegure la aplicación fiel de las políticas prescritas y los procedimientos establecidos. En este sentido, el auditor interno debe desarrollar una labor más detallada y profunda que el auditor externo. Con frecuencia, las desviaciones detectadas sobre los sistemas y procedimientos establecidos le obligarán a examinar situaciones que justifican una acción correctiva.

Estas diferencias son más de grado que de naturaleza. El área del auditor interno es similar a la del externo, pero el énfasis que ambos ponen en las partes integrantes de sus programas es distinto. Por otro lado, la naturaleza de los auditores internos y externos varía de una empresa a otra y de una firma a otra.

CUÁNDO APLICAR LA AUDITORÍA ANALÍTICA

Allí donde exista un formalismo, papeleo, formas, actividades y un control interno, se requiere un examen y una evaluación del sistema de control y del operativo, para determinar su eficacia, eficiencia y la confianza que en ellos pueda tenerse. Esta confianza será tan necesaria como complejo y extenso sea el sistema. La magnitud del sistema administrativo es la que determina el control adecuado. Tal confianza se deposita en el objetivo del sistema, en la división de funciones, en los controles, en los procedimientos, etcétera. Como es natural, habrá fallas, y será necesario examinarlas, pero al haber una estructura básica (sistema de control y operativo) el auditor podrá confiar en ella sin necesidad de examinar todas y cada una de las operaciones durante el periodo de un año, por ejemplo.

Cuando el personal administrativo es poco, se carece de elementos de control suficientes para confiar en los registros. Esto no significa que no haya control, sino que es insuficiente la actividad administrativa para efectos de verificación. Si, por lo contrario, existe una estructura organizacional más amplia, la responsabilidad recaerá sobre el director administrativo. Pero ese control no permite un análisis esquemático. En tales casos el criterio del auditor no debe formarse con base en el poder del sistema de control, sino del conocimiento que tenga sobre la exactitud de las operaciones.

VENTAJAS DE LA AUDITORÍA ANALÍTICA

Al aplicar la auditoría analítica obtenemos, entre otras, las siguientes ventajas:

- a) Se logra una comprensión clara del sistema de control y del sistema operativo.
- b) Se obtiene una mayor apreciación del control interno de la empresa.

- c) Se proporcionan recomendaciones objetivas, tanto del sistema de control como de la eficacia de los sistemas y procedimientos.
- d) Se lleva a cabo una racionalización administrativa, en áreas que requieren de mayor atención.
- e) Se fomenta el incremento de la productividad al lograr un mayor rendimiento del personal.

Estas ventajas implican tiempo y esfuerzo. Cabe hacer notar que el análisis, como cualquier técnica complicada, puede ser peligroso si se utiliza deficientemente. Su aplicación por manos de personal especializado soslaya todo posible error, y hace posibles las ventajas que aporta la auditoría analítica. En este sentido, la auditoría analítica es una técnica eficaz para el auditor administrativo y un estímulo para el especialista que la aplica.

Los licenciados en administración (auditores administrativos) encargados de aplicar y desarrollar esta técnica son cada vez más numerosos, y los estudiosos de la misma, cada vez más calificados.

EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA ANALÍTICA

La auditoría analítica puede dividirse en dos fases. La primera consiste en el análisis de sistemas y procedimientos; la segunda, en el examen de las partes o áreas problema.

La primera fase se lleva a cabo para identificar el sistema actual, mediante recopilación de información a través de entrevistas programadas, organización de la información, análisis y síntesis del sistema y jerarquización y evaluación de resultados (síntesis del sistema actual).

La segunda fase consiste en llevar a cabo un análisis detallado de problemas importantes mediante entrevistas programadas y observación directa del sistema, propuestas de cambios, selección y jerarquización de cambios propuestos, síntesis de las características principales de nuevos subsistemas y procedimientos en su caso.

Como se indica en la figura 14.1, la auditoría analítica comienza con una identificación del sistema actual; aquí se obtendrá una especie de fotografía dinámica y exacta de las características detalladas del sistema.

Se concibe al sistema como un conjunto de subsistemas operativos entrelazados, donde cada subsistema operativo se considera con un sistema de procesamiento orientado a una tarea u objetivo operativo particular (es decir, ventas, producción, finanzas, etc.). El equipo de trabajo inicia el rastreo de las principales actividades, procedimientos,

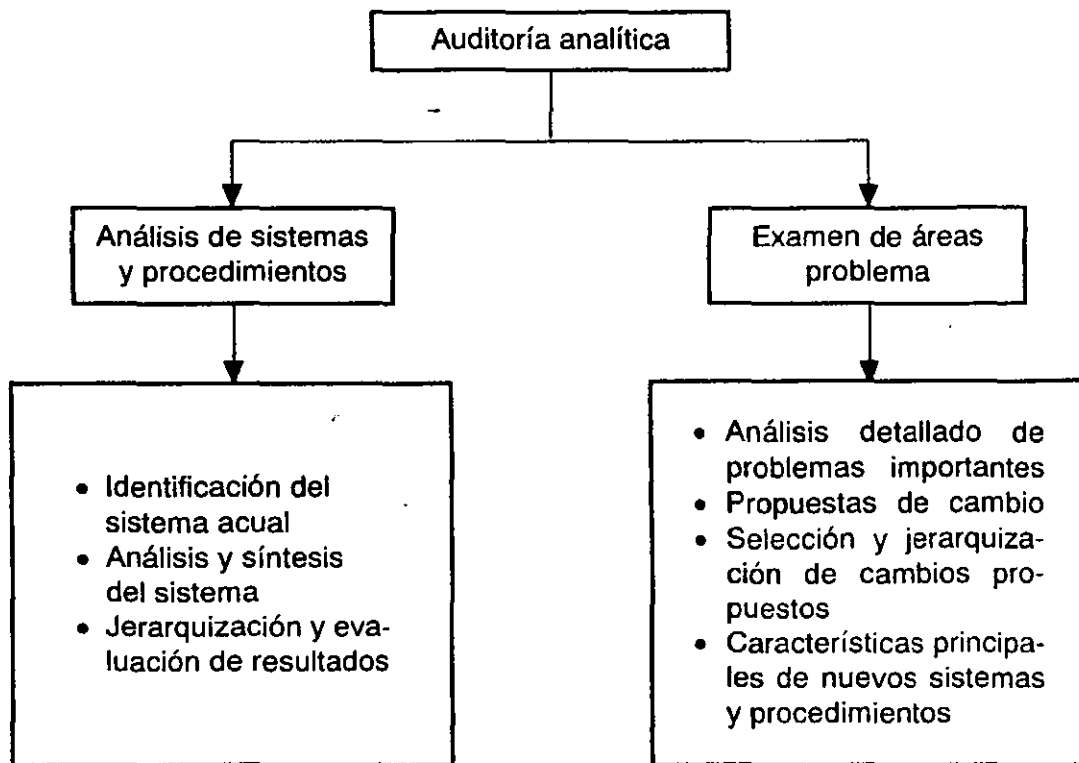


Figura 14.1. Estructura de la auditoría analítica.

personal, etc., en un subsistema (captando la mayor información posible sobre otras variables de interés) y luego pasa al siguiente subsistema, hasta que el sistema total ha sido identificado, como una preparación para las fases de análisis y evaluación.

Durante la segunda fase se capta la información necesaria para la identificación de las variables de interés del grupo de trabajo. Dos son las clases de información que se requieren: un tipo consiste en la información existente de, por ejemplo, manuales de organización, gráficas de distribución de actividades, manuales de procedimientos, catálogos de formas, políticas, listas de personal y registros organizacionales en general; y, otro, es el que existe en la mente del personal supervisor y operativo, es decir, el trabajo que rutinariamente realizan. Aquí se identifican los problemas y se clasifican en términos de importancia. Y para cada problema se hace una recomendación en cuanto al tipo de solución que se requiere, así como el tiempo necesario para su implantación. El equipo de trabajo debe hacer un tipo de razonamiento adecuado para pasar de principios y propuestas a soluciones. Todos los hechos significativos deberán ser evaluados en forma imparcial para integrar las conclusiones del estudio.

ASPECTOS IMPORTANTES PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA ANALÍTICA

Al comenzar la auditoría analítica, surge la necesidad de tener en mente una serie de aspectos necesarios para apoyarse y para no tener que hacer suposiciones o para no volver a preparar etapas de investigación que ya se hubiesen efectuado; éstos son: políticas, organización, objetivos del sistema, información sobre el volumen de trabajo, información sobre el atraso en la ejecución, secuencia de actividades, actitud de alerta y costo de operación.

Políticas

La empresa moderna tiene gran variedad de objetivos. Vender o producir no es su único propósito. Son tan variados estos objetivos que debemos clasificarlos; así, por ejemplo, tenemos objetivos generales y particulares, que a su vez pueden ser departamentales o individuales, etcétera.

Ahora bien, cada uno de estos objetivos es perseguido mediante orientaciones de la conducta, que reciben el nombre de políticas. Existen muchos aspectos que causan descontento y baja de moral entre el personal; entre ellos están la imprecisión de las políticas, su ambigüedad o su carencia. Esto, desde luego, afecta a los procedimientos, porque una política que se aplique regularmente, pero que esté mal elaborada, daña hasta el mejor sistema diseñado.

Es muy recomendable que las políticas sean siempre entregadas por escrito, para evitar así muchos malos entendidos. Lamentablemente existen políticas que son de uso restringido, otras que son confidenciales, otras que son conocidas en mayor o menor grado de acuerdo con la capacidad del empleado. Lo anterior, unido a lo difícil que es lograr un texto claro y comprensible para todos, y a lo rígido que resultaría para algunas políticas la forma escrita, hace que en un organismo no sean muchas las políticas formuladas por escrito.

Organización

La estructura orgánica de un organismo es un factor muy importante para el auditor. Un análisis de las funciones mediante una gráfica adecuada, revelará, aun sin investigaciones detalladas, los peligros de esta estructura, y descubrirá funciones que a pesar de ser importan-

tes para el sistema que estudiamos, se desempeñan mal por estar mal ubicadas. Con una reubicación de estas funciones se puede lograr, si no toda, por lo menos parte de la solución total del problema que se reflejará en el funcionamiento de los procedimientos.

Objetivos del sistema

Una vez conocidos los problemas, se deben establecer los objetivos del sistema que ayuden a solucionarlos. Una vez diseñado el sistema, su función principal consiste en proporcionar a los usuarios datos oportunos y exactos que les permitan tomar y aplicar decisiones para mejorar al máximo las relaciones recíprocas entre recursos humanos, financieros y materiales (personal, dinero, materias primas, etc.), con objeto de alcanzar más eficientemente las metas establecidas por la dirección superior. En otras palabras, el objetivo primordial de un sistema es proporcionar al organismo un mecanismo para el ejercicio de la administración.

Información sobre el volumen de trabajo

Este aspecto es necesario sobre todo para la planeación de las operaciones que se realizarán con motivo del estudio por efectuar; tendremos que jerarquizar los diferentes trabajos y operaciones; desde luego, la determinación de los volúmenes nos ayudará y permitirá conocer otros elementos relacionados con la medición de trabajo.

Es conveniente que los volúmenes atienden a dos puntos de vista: uno, al mismo número de veces que una tarea se realiza en la unidad de tiempo elegida, por ejemplo, el número de veces que se archiva un tipo de documentos diariamente. El otro punto de vista se refiere al tiempo que toma ejecutar una operación; por ejemplo, determinar el tiempo que lleva la elaboración de una factura.

Información sobre el atraso en la ejecución

Este aspecto tiene especial importancia para la investigación de los posibles atrasos en la ejecución. La labor del auditor consistirá entonces en analizar cuidadosamente, paso a paso, lo que realmente sucede en las demás tareas que efectúan los que intervienen en este trabajo, estudiando los puntos de demora. Con toda seguridad este sondeo encauzará la investigación hacia los factores que entorpecen el logro de los objetivos que persigue el sistema.

Secuencia de actividades

Una vez que el auditor tiene una visión clara del propósito y del alcance de su trabajo, debe desarrollar un plan de actuación detallado. Esto es necesario para evitar movimientos faltos de coordinación. La mejor manera de coordinar las actividades y eliminar elementos ilógicos, la constituye la escritura del plan y su revisión periódica de acuerdo con las circunstancias que vayan apareciendo. En estos planes debe incluirse:

- a) Una lista de la información requerida.
- b) Las fuentes donde posiblemente se pueda conseguir esta información.
- c) Necesidad de personal auxiliar.
- d) Una relación del tiempo en que las diversas fases de la investigación se realizarán.

Actitud de alerta

El auditor debe estar alerta ante la información obtenida. Los datos deben aceptarse sólo cuando exista la seguridad de que son ciertos. Esto es importante porque un sistema tendrá bases deleznableles si se finca en hechos incorrectos o incompletos.

La actuación se complica porque hay diferentes respuestas a la misma pregunta, cómo se lleva a cabo la actividad, y surgen probables contestaciones:

- a) Como el jefe cree que se está haciendo.
- b) Como el supervisor le ha dicho al empleado.
- c) Como el empleado cree que el supervisor desea se haga.
- d) Como el empleado cree se debe hacer.
- e) Como lo indica un manual.
- f) Como se está haciendo actualmente.

El personal puede suministrar información errada. Algunas veces, ellos mismos están mal informados; otras, no admiten su ignorancia y por tanto adivinan la respuesta.

Costo de operación

La medición de los costos de operación es, desde luego, necesaria para la evaluación de la propuesta que se haga. No obstante, se señala que a veces resulta difícil utilizar el costo como índice comparativo, por

los elementos intangibles que intervienen. En caso de ser posible la comparación, es preferible hacerla con cifras relativas.

PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA ANALÍTICA

Como ya se indicó, la auditoría analítica comienza con una revisión del sistema objeto de estudio. Sin embargo, conviene especificar cuáles son los elementos básicos de estudio. La figura 14.2 representa una gráfica al respecto, que ilustra las relaciones motivadas de la investigación y control de sistemas. La función de continuidad pertenece propiamente a las dos categorías.

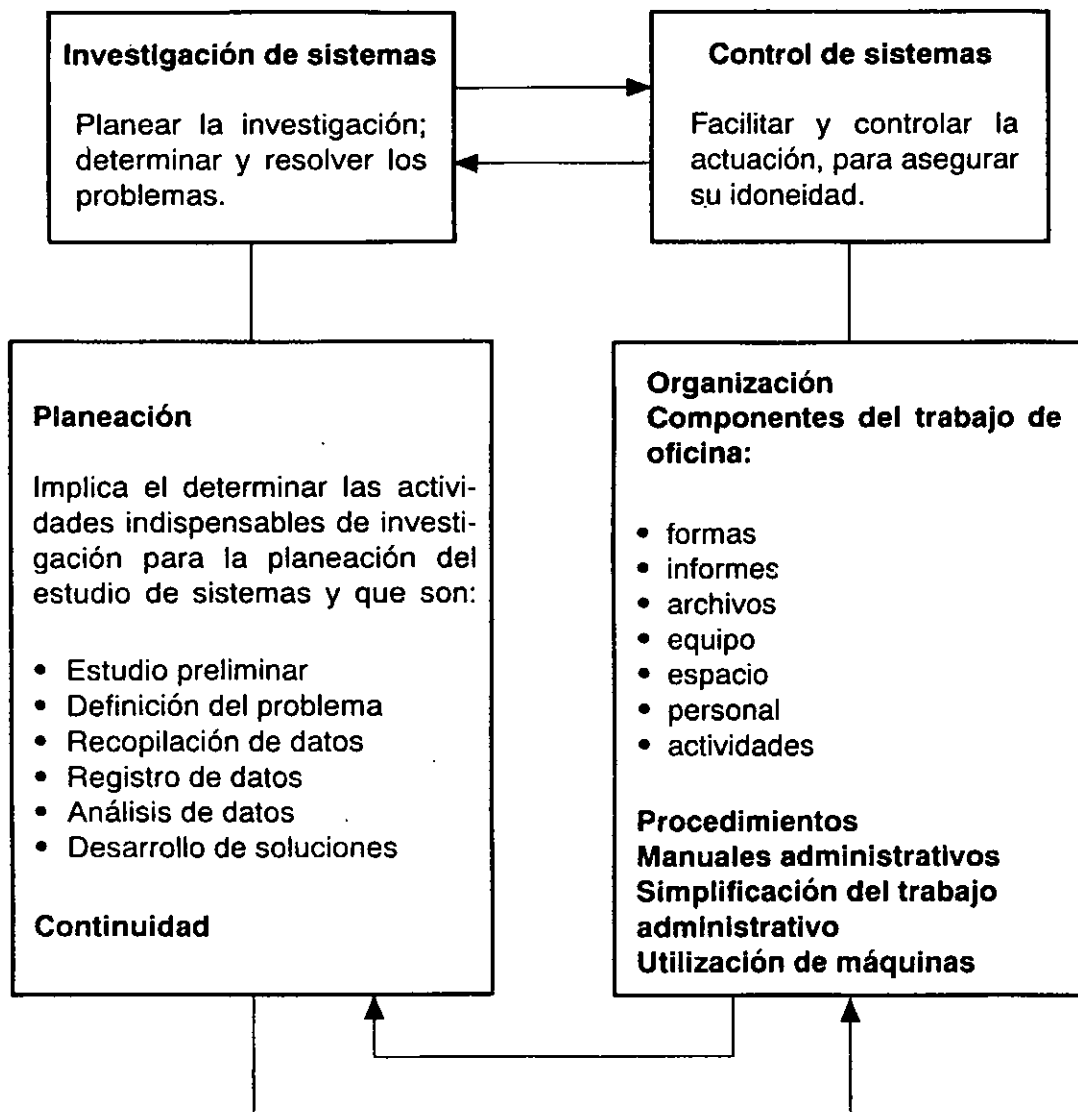


Figura 14.2. Investigación y control de sistemas.

Ahora abordaremos el curso de acción que se ha de seguir en el desarrollo de un estudio de auditoría analítica, determinando los principios que sirven para orientar y marcar la secuencia de las operaciones.

La planeación del estudio comprende la tarea de integrar un número de elementos que el analista o auditor debe tener presente aun durante el estudio preliminar; de otro modo, más tarde puede tener dificultades particularmente en lo que se refiere a personal y a la fecha de terminación del estudio.

Una parte importante de la planeación del estudio es la preparación perfecta de los analistas responsables. Para captar la atención de los coordinadores, el auditor debe demostrar que tiene una concepción general del problema y un conocimiento verídico de las condiciones del trabajo. Por esta razón, el analista debe documentarse antes de comenzar el estudio, por ejemplo, con la revisión de manuales, de organigramas, de registros de personal, estudio de bibliografía sobre la materia, etcétera.

Estudio preliminar

Es necesario iniciar la auditoría analítica con un contacto previo que proporcione una primera idea global del problema que se va a estudiar. Este estudio preliminar se requiere independientemente de cuáles sean los orígenes o razones por las que se efectúe la auditoría.

Por otra parte, no siempre es posible asignar proyectos específicos sin un estudio preliminar. Existen diversas razones que indican la necesidad de hacerlo. El estudio preliminar está encaminado a separar los factores para una mejor comprensión, no a descubrir soluciones antes de tiempo; es, por tanto, una acumulación rápida de datos en una forma amplia o general con fines de exploración.

El llevar a cabo un estudio preliminar tiene como finalidades las siguientes:

- a)* Tener una apreciación general del desarrollo de las operaciones administrativas del organismo social.
- b)* Descubrir áreas en las que haya problemas.
- c)* Evaluar la efectividad de las áreas de estudio.
- d)* Evaluar las áreas que puedan ser causa de una revisión posterior.
- e)* Proponer, en su caso, medidas correctivas.
- f)* Estimación del tiempo, recursos humanos, materiales y financieros necesarios.

Definición del problema

El auditor deberá reconocer que la definición del estudio, su objetivo, su alcance y los resultados que se esperan, están sujetos a reconsideraciones hasta que el progreso indique que los resultados del estudio son satisfactorios.

Es frecuente que se desfigure un diagnóstico preliminar, por algún error de apreciación de los hechos o por falta de conocimientos de los sistemas operativos, en estos casos; esto provoca directamente que se haga una redefinición del problema. Si un estudio llega a tener un alcance muy amplio, es conveniente que se divida en varios proyectos.

Recopilación de datos

Cuando la etapa anterior ha sido completada, el estudio puede proseguir. Dos aspectos podemos exponer del proceso de recopilar datos.

En primer lugar, el analista debe seleccionar previamente la información que recopila, los hechos que deben ser constatados; debe ser objetivo, es decir, no deberá recopilar datos innecesarios. Debe tener en cuenta el propósito del estudio y proceder a la evaluación y reevaluación de la información recopilada, a fin de:

- a) Asegurarse de que es relativa al problema.
- b) Determinar si de ella se desprende la existencia de nuevos problemas.
- c) Evaluar la información recopilada para ver si sugiere cambios o mejoras.

En segundo lugar, la información recopilada deberá estar relacionada con el problema original y con los problemas que surjan del estudio. Los problemas no son siempre lo que aparentan ser, y frecuentemente los estudios lo demuestran.

Es recomendable que la labor de recopilación de los datos quede asentada por escrito en el momento mismo de la observación de los hechos, ya que proporciona ventajas en el trabajo.

Técnicas de recopilación. Las técnicas para recopilar datos está en función de la investigación, de la naturaleza del problema en estudio y de los datos que deban obtenerse.

El trabajo de recopilación y documentación llevará al analista o auditor a un contacto directo con el personal en cuestión. Puede obtenerse directamente información de tres maneras:

- a) Al estudiar los registros y archivos existentes.
- b) Al observar el trabajo que se hace, por ejemplo, siguiendo de cerca los pasos de un determinado procedimiento.
- c) Al llevar a cabo entrevistas al personal.

También puede obtenerse información “indirectamente”, mediante la aplicación de cuestionarios al personal. El analista obtendrá verdadera información y no solamente contestaciones a sus preguntas. Le serán proporcionados ejemplos de problemas y dificultades de operación y sugerencias para mejorar el trabajo.

Registro de datos

Se requiere un gran cuidado para hacer los registros; lo que hoy nos parece claro, puede ser confuso unos días después. Por tanto, es necesario utilizar gráficas, cuadros, tablas, descripciones narrativas, etc., según sea la naturaleza de los datos.

Cuando un estudio se refiere a todas las funciones de una unidad administrativa, es necesario conocer su estructura orgánica; esto puede ser analizado con organigramas, descripción de funciones, etc. En la elaboración de las gráficas, el analista estará estudiando la posibilidad de llevar a cabo una reorganización.

Análisis de datos

Una vez obtenida la información (recopilación, registros de datos), deberá ser sometida a un proceso de análisis crítico que permita descubrir las causas que impiden la operación normal de un sistema, un procedimiento o un método de trabajo, generando deficiencias, errores, retrasos, duplicaciones, despilfarros, etcétera.

El análisis de una situación o un problema administrativo consiste en dividir o separar sus elementos componentes hasta conocer la naturaleza, las características y las causas de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de éste con su contexto o medio ambiente.

Siguiendo cualquier método para la organización de los datos, es conveniente dividirlos en secciones fáciles; éstas deberán permitir un estudio lógico en el que se traten, en primer lugar, los aspectos más significativos.

En síntesis, digamos que el propósito del análisis de datos será, por tanto, establecer las bases para desarrollar opciones de solución para el problema que se estudia, con el fin de introducir medidas de mejoramiento administrativo. El cuidado y trabajo minuciosos con que se rea-

lice el análisis determinará su valor. Cada paso deberá efectuarse con el mayor esmero, comprobando todo, a fin de tener la seguridad de que los siguientes no queden asentados sobre bases precarias. La mejor técnica para efectuar el análisis de datos consiste en elaborar una gráfica donde figuren las diversas actividades en forma detallada y paso por paso.

Cabe mencionar que las interpretaciones derivadas del análisis no son conclusiones definitivas; deben estar relacionadas con otras inferencias y quizá deben plantearse por alguna razón. Además, no es recomendable tratar de llegar a conclusiones, sin antes presentar la debida atención a cada uno de los elementos de análisis.

Desarrollo de soluciones

Debemos examinar el problema objeto de estudio, relacionándolo con toda la empresa y analizándolo con las normas de actuación conocidas de la administración.

Otro aspecto importante para dar soluciones radica en la eliminación de funciones; esto es más productivo que la simplificación. Una función debe eliminarse cuando no contribuye al objetivo con más de lo que cuesta ejecutarla.

La solución propuesta deberá resolver por completo el problema en los términos en que fue definido para su estudio. Cuando la solución representa un cambio grande en la operación actual y una inversión significativa, por ejemplo una nueva división, gerencia, departamento, inversión en equipo nuevo, etc., el analista debe comparar, en detalle, los costos actuales con los costos estimados para las propuestas.

Los cambios en sistemas de alguna significación, por lo común requieren uno o más procedimientos por escrito. El procedimiento general se organiza para exponer primeramente los objetivos, el alcance y las políticas; deberá, además, establecer las responsabilidades de las diversas unidades administrativas del organismo comprendidas en los procedimientos; finalmente se registran los detalles de cómo hacerlo. Por lo general, estos arreglos son de acuerdo con las responsabilidades indicadas con claridad. Con este arreglo, el lector necesita seguir el procedimiento hasta donde satisfaga la necesidad de información.

ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE ESTUDIO

Uno de los propósitos de la auditoría analítica es determinar irregularidades o deficiencias en cualesquiera de los elementos examinados, e indicar, a la vez, posibles mejoras en el sistema operativo.

Los elementos que deben ser objeto de examen en este tipo de auditoría son los siguientes:

- a) Organización.
- b) Componentes del trabajo de oficina:
 - formas
 - informes
 - archivos
 - equipo
 - espacio
 - personal
 - actividades
- c) Procedimientos.
- d) Manuales administrativos.
- e) Simplificación del trabajo administrativo.
- f) Utilización de máquinas.

Organización

La organización es un proceso encaminado a lograr un fin previamente fijado por la planeación. De este trabajo se derivan las diversas actividades y recursos necesarios para alcanzar los resultados deseados. Así, se proporciona una base para los esfuerzos de la empresa y los planes tienen significado para cada uno de los miembros del grupo. La organización reúne los recursos en una forma ordenada y da un arreglo a los recursos humanos. Es un modelo aceptable para que puedan desempeñarse las actividades requeridas.

En el estudio de organización, el auditor se abocará a:

- a) Obtener un organigrama.
- b) Detallar las labores o responsabilidades.
- c) Estadísticas de la afluencia del trabajo.
- d) Determinar las cargas de trabajo.
- e) Determinar la distribución del trabajo.
- f) Determinar costos, etc.

Componentes del trabajo de oficina

Toda función administrativa, ya sea de planeación, organización, integración de recursos, etc., implica llevar a cabo el uso de papeleo. El objeto de este trabajo es el de proporcionar la información necesaria

para que la empresa logre su cometido. La información puede referirse a costos, compras, sueldos y salarios, ventas, comunicación, registro y tramitación de información en una manera, tiempo y lugar conveniente para que el personal reciba el trabajo oportuna y adecuadamente.

La función básica en el trabajo de oficina es la creación de documentos y su disposición para satisfacer las necesidades de la empresa; este trabajo debe ser considerado principalmente como un servicio. Puede consistir en registrar datos, elaborar formas, computar información o cualquiera otra labor de oficina. Después de completarse esta primera etapa, pasan a la segunda en la que se realiza otra operación, y así sucesivamente hasta que cumplan su propósito o queden archivados para cualquier consulta posterior.

Existen en toda oficina siete factores de análisis que influyen en la organización y en el trabajo de una oficina; éstos son: formas, informes, archivos, equipo de oficina, personal, espacio y actividades. El auditor administrativo debe recopilar información sobre ellos y realizar un análisis detallado.

Procedimientos

El procedimiento nos indica cómo hacer el trabajo, qué proceso utilizar y alguna otra información general respecto al trabajo. El procedimiento está orientado hacia las tareas; normalmente debe estar por escrito en un documento formal donde se señalen por separado las tareas que deben efectuarse. El propósito primario del procedimiento tiene la naturaleza de instrucción.

El auditor estudia los procedimientos con el fin de facilitar la comprensión de sistemas. Tal estudio debe distinguirse dentro de los procesos en sí mismos. Los sistemas de planeación y control se utilizan para facilitar la decisión, pero aquí nos interesan los sistemas más que las decisiones. Éstas son adoptadas por personas, no por sistemas.

En el estudio de procedimientos, el auditor se abocará a recabar información sobre aspectos tales como:

- a) Objetivos de los procedimientos.
- b) Puestos del personal involucrado.
- c) Formas, registros, archivos, etc.
- d) Secuencias, métodos, materiales, etc.
- e) Relaciones de coordinación, ámbitos de competencia.
- f) Políticas de operación, de control, de decisión.

Manuales administrativos

Los manuales son una herramienta administrativa muy importante, puesto que persiguen una mayor eficiencia en la ejecución del trabajo asignado al personal, para alcanzar objetivos predeterminados.

Los manuales administrativos tienen como propósito fundamental proporcionar ordenada y sistemáticamente la información relativa al directorio, antecedentes, objetivos, estructura orgánica, funciones, políticas, procedimientos o cualquiera otra que sea necesaria a las unidades que la integran, para un mejor desarrollo de las tareas administrativas.

El auditor o analista siempre debe tener presente que los manuales permiten cumplir con los objetivos siguientes:

- a) Presentar una visión de conjunto de la entidad.
- b) Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitando duplicaciones, y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encargadas al personal y motivar la uniformidad en las actividades.
- d) Permitir ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y orientaciones.
- e) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades administrativas.
- f) Favorecer la mejor utilización de recursos humanos y materiales.

Otro aspecto de importancia que el auditor debe considerar es la clasificación de los manuales administrativos. Ésta se puede hacer atendiendo su contenido o su función específica (véase cuadro 14.1).

Cuadro 14.1. Clasificación de los manuales administrativos.

<i>Por su contenido</i>	<i>Por función específica</i>
• De historia del organismo • De organización • De políticas • De procedimientos • De contenido múltiple	• Ventas • Producción • Finanzas • Personal • Crédito y cobranzas

Una vez que un manual ha sido elaborado, autorizado e impreso, se procede a su *distribución y control* mediante la selección y registro de funcionarios y unidades administrativas que deben contar con ejemplares de los manuales.

Finalmente, el auditor deberá recomendar la *revisión y actualización* de los manuales administrativos, para mantener la veracidad de la información de éstos.

Simplificación del trabajo administrativo

El trabajo administrativo, para algunos, sólo representa el *papeleo*, término que en un sentido peyorativo se utiliza para designar ese farrago de escritos y documentos que existen en toda la empresa y que es motivo de agobio para el personal. Sin embargo, los resultados de las operaciones administrativas suministran al ejecutivo, sea cual fuere su nivel, los medios para desempeñar la responsabilidad que se le ha conferido. Las oficinas, por tanto, son un instrumento de trabajo indispensable en la dirección de un organismo.

Las oficinas son unidades administrativas en donde se piensa, se razona, se coordinan actividades, se controla y se decide. Por otro lado, la complejidad de las tareas que se realizan en la oficina va siempre en aumento, provocando el incesante incremento de recursos humanos. En consecuencia, hoy el estudio de los trabajos administrativos se hace indispensable. Esta necesidad tiene como base:

- a) El número de empleados que los ejecutan.
- b) La complejidad de las operaciones realizadas.
- c) El costo de material y máquinas utilizadas.

En la simplificación del trabajo administrativo, el auditor deberá abocarse a las siguientes fases de estudio:

- a) Elección de los trabajos que deben simplificarse.
- b) Análisis de estos trabajos.
- c) Elaboración del nuevo método.
- d) Poner en operación el nuevo método.

Utilización de máquinas

Las máquinas de oficina, efectivamente, nos ofrecen grandes posibilidades para mejorar y facilitar la práctica de los trabajos administrati-

vos. Pero el empleo de máquinas, de por sí, no basta para garantizar un servicio rápido, completo y económico.

El empleo de máquinas en los trabajos de oficina trae consigo la necesidad de la preparación del trabajo, pero ésta, a su vez, también queda facilitada, ya que con frecuencia es más fácil medir la capacidad de producción y rendimiento de una máquina que la de una empresa. Sin embargo, hay que reconocer que la máquina no es una panacea universal. La mecanización implica:

- a) Una organización tan rígida que, a veces, resulta difícil introducir modificaciones; la facultad de adaptación de la máquina es siempre muy inferior a la del hombre.
- b) Una inmovilización de capital.
- c) Gastos (de mantenimiento).
- d) Empleo de personal calificado.

El auditor deberá tener en cuenta que el medio a emplear para la ejecución de una operación ha de respetar las condiciones de precio de costo, plazo y cualidades determinadas para cada trabajo. En general, la utilización de máquinas permite siempre alcanzar uno o varios de los siguientes objetivos:

- a) Reducción del costo.
- b) Mayor rapidez.
- c) Reducción de esfuerzo.
- d) Reducción de errores.
- e) Mejorar los controles.
- f) Mejorar la presentación de los documentos.
- g) Aumento del número de informaciones.

Elección de máquinas. Esta elección es posible una vez que el auditor haya definido claramente el objetivo de los trabajos previstos, y precisado la calidad de las operaciones que el método recomendado ha de alcanzar. Por ejemplo, es necesario conocer los plazos en que deberán efectuarse las operaciones, el grado de exactitud de las informaciones recibidas o turnadas, etcétera.

La elección consiste en optar por un procedimiento en el cual las operaciones sean manuales, o por aquellos que necesiten la intervención de máquinas diversas.

Antes de tomar una decisión será necesario estudiar y comparar costos y diferencias de rapidez en el tratamiento, teniendo en cuenta el rendimiento y la calidad del trabajo que se lleva a cabo, la adaptabilidad

del material, la regularidad de marcha en la ejecución de operaciones, el efecto psicológico que puede provocar la puesta en servicio del material adaptado.

NECESIDAD DE METODIZAR LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

La auditoría analítica debe contar con algún método para registrar con exactitud y coordinación la información sobre los sistemas. Un método narrativo que podría sugerirse como primera acción no resulta eficiente en la práctica. Un texto narrativo puede ser aceptable para algunos propósitos, tales como manuales de procedimientos o descripción de tareas administrativas; pero para las necesidades del auditor es demasiado engorroso. Cuando se tiene que ir a detalles, el texto resultaría demasiado extenso y, por tanto, difícil de asimilar; no sería fácil integrar mentalmente los puntos básicos. Además, hay aspectos que no se pueden resolver en la práctica mediante la estructura.

La solución para este tipo de problemas es el método de *diagramas de flujo*, que ofrece como primera ventaja el de ser la manera más idónea y correcta para registrar la revisión de un sistema por parte del auditor administrativo. Otra ventaja es que reduce el volumen de explicaciones narrativas y consecuentemente condensa su presentación, lo que no sería posible por otros métodos. Una ventaja más, es que suministra algo parecido a una fotografía del flujo de operaciones en estudio y constituye un documento eficiente del testimonio del auditor.

Adicionalmente, el método de diagramas de flujo es la herramienta más eficiente para llevar a cabo el análisis pertinente. Las gráficas muestran con claridad el proceso existente, proveen un método fácil para localizar zonas deficientes o pasos en que se podrían introducir mejoras.

Los diagramas de flujo

Los diagramas de flujo representan en forma gráfica la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y/o recorrido de las formas o los materiales. Muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), para cada operación descrita y pueden indicar, además, el equipo que se utilice en cada caso.

Se utilizan principalmente en la fase de análisis de procedimientos, pero, presentados de manera sencilla y clara en el manual de procedi-

mientos, proporcionan una descripción sintética de conjunto, que facilita la comprensión de los mismos.

Existen diversos tipos de diagramas de flujo; entre los más utilizados están los siguientes:

- a) Diagrama de bloques.
- b) Diagrama vertical.
- c) Diagrama horizontal.
- d) Diagrama con siluetas representativas.
- e) Diagrama arquitectónico (uno o varios planos).

Entre los diferentes tipos de diagramas de flujo que se han utilizado para diferentes propósitos, el que aquí se describirá para su uso en auditoría analítica es el horizontal. Este método tiene la ventaja de facilitar la visión de las relaciones existentes entre las distintas partes del sistema integrado.

Puesto que sería difícil deducirlo de un informe escrito, los diagramas permiten ver con claridad las zonas de control interno que adolecen de deficiencias y cuyas funciones prueban ser satisfactorias, dentro de los diferentes deberes asignados entre el personal, sus funciones y obligaciones.

Diseño básico. La técnica de los diagramas de flujo que se utiliza en la auditoría analítica es de tipo horizontal, principalmente. El flujo de los documentos y de información entre el distinto personal y los departamentos se indica horizontalmente entre las diferentes columnas verticales. La ventaja de este método, desde el punto de vista del auditor, es que señala la división de responsabilidades con claridad, lo que ayuda a obtener una valoración sobre el control interno.

Por otra parte, es necesario disponer de hojas de papel preparadas para dibujar diagramas. Estas hojas estarán divididas en columnas verticales, con un fondo cuadriculado tenue; el tamaño de la hoja variará de acuerdo con las necesidades del auditor.

Símbolos. En este aspecto, ciertos símbolos han llegado a ser universales; por ejemplo, un cuadrado representa un documento, una flecha en línea continua indica el movimiento que sigue un documento, un triángulo indica archivo de documentos, etcétera.

Como consecuencia, la naturaleza de los signos que han de utilizarse debe variar de acuerdo con el objetivo que se persiga en el esquema. Las figuras 14.3 y 14.4 son ejemplos de un diagrama vertical y uno horizontal.

Procedimiento: Recolección de correspondencia

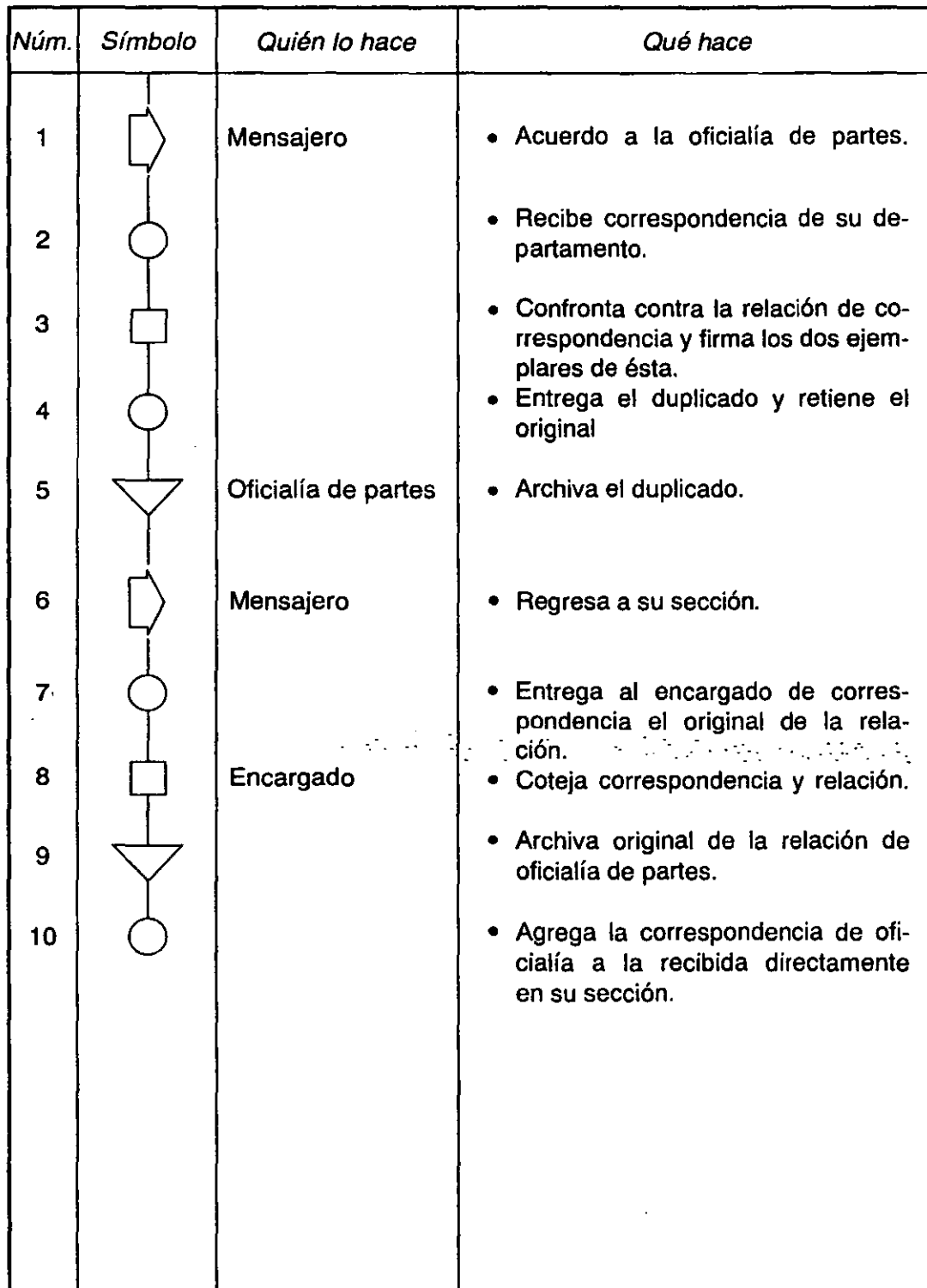


Figura 14.3. Diagrama vertical.

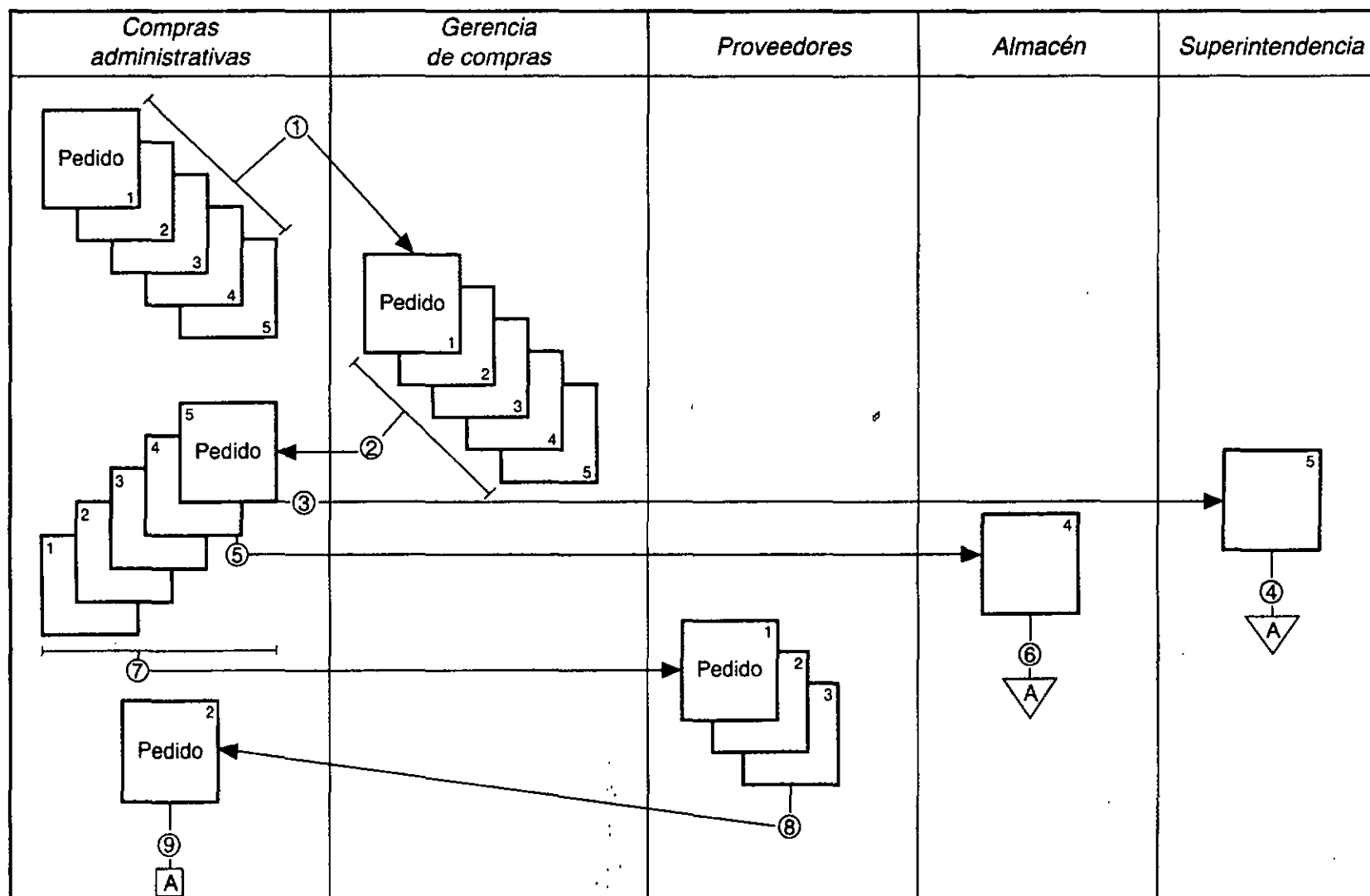


Figura 14.4. Diagrama de flujo de formas.



Métodos de análisis

Una vez obtenida la información (recopilación y registro de datos), ésta deberá ser sometida a un procedimiento de análisis para conocer la eficiencia con que la empresa ha logrado o está logrando sus objetivos, y además permita descubrir las “causas” que impiden la operación normal de un sistema, un procedimiento, un método de trabajo, provocando con esto una reducción de su eficiencia.

La capacidad del auditor administrativo puede ser juzgada en parte por su habilidad para analizar y en parte por los conocimientos amplios y especializados que tenga; así como a sus elevadas normas de análisis. Estos son elementos que determinan su éxito.

Ahora bien, para destacar en la labor de análisis se necesita contar con un amplio acervo de conocimientos y experiencias. En el caso de la auditoría administrativa, la capacidad consiste en la aplicación de ese conocimiento y experiencia en el análisis. Mientras mayor sea la capacidad del auditor, mayor valor tendrá el resultado de sus análisis.

Podemos comparar la función del auditor administrativo con la de un médico, cuyos conocimientos y experiencia son útiles y que en virtud de ellos puede dar un diagnóstico de la persona. En forma similar el auditor podrá diagnosticar los puntos débiles de la empresa y proponer los remedios adecuados, o bien, recomendar la ayuda de algún especialista en casos con los que no esté familiarizado.

PROPÓSITO DEL ANÁLISIS CIENTÍFICO

El análisis de una situación o problema administrativo consiste en dividir o separar sus elementos componentes hasta conocer la natura-

leza, las características y las causas de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de este contexto o medio ambiente.

El propósito del análisis será, por tanto, establecer las bases para desarrollar opciones de solución al problema que se estudia, con el fin de introducir medidas de mejoramiento administrativo.

En el caso del análisis de la auditoría se hace necesario comenzar por los hechos, recopilándolos de manera detallada en relación con determinada finalidad y subdividiéndolos en elementos o unidades. El enfoque científico consistirá en determinar los fines, relaciones, asociaciones, etc., y comprobar aspecto por aspecto toda función, proceso, tarea o método. El análisis suministra una base de comprensión para llegar a conocer la situación con mayor claridad.

El cuidado y trabajo minucioso con que se elabore el análisis determinará su valor. Cada paso deberá efectuarse con el mayor esmero, comprobando todo con el fin de tener la seguridad de que los pasos subsecuentes no queden asentados sobre bases precarias. Una de las mejores técnicas para un análisis apropiado consiste en elaborar una gráfica donde figuren las diversas actividades en forma detallada y paso por paso.

Cabe mencionar que las interpretaciones derivadas del análisis no son conclusiones definitivas, tienen que estar relacionadas con otras inferencias y tal vez hasta replantearlas por alguna razón. No se recomienda tratar de llegar a conclusiones, sin antes prestar la debida atención a cada uno de los elementos.

La finalidad del "análisis" es preparar una "síntesis", que es el proceso de combinar los diferentes elementos. Por lo cual podemos decir que la síntesis es lo contrario del análisis.

NATURALEZA DEL ANÁLISIS CIENTÍFICO

Los datos obtenidos deben ser analizados en todos sus aspectos, es necesario examinar la situación, detectar las verdaderas causas de los problemas, evaluar la importancia de cada uno y encontrar o seleccionar soluciones adecuadas. En cada caso y según sea quien lo aplique, el método por utilizar será diferente. Igualmente cambiará la profundidad del análisis, dependiendo primordialmente del objeto del mismo. Pero en todos los casos o situaciones se trata de realizar un análisis sistemático, integral y detallado de todos los problemas, sus causas y las posibles soluciones.

Sistemático

Todas las empresas, cualquiera que sea su tamaño o su actividad, pueden ser objeto de un examen y evaluación sistemática e integral y por supuesto recibir el beneficio correspondiente.

Quizá sea necesario introducir ciertas variantes en las técnicas de análisis por utilizar, y lo que es más cierto aun para cada empresa: poner mayor énfasis en ciertos factores y áreas.

El alcance de la auditoría administrativa nos condicionará a la realización de un "análisis integral" que abarcará a toda la empresa o bien un "análisis parcial", que se circunscribirá entonces a un departamento, división, etc., con lo anterior se quiere demostrar la necesidad del análisis, el cual debe realizarse utilizando un cierto enfoque. Existirá una forma de recoger la información, una forma para procesarla, una forma para analizarla, un cierto criterio para obtener conclusiones y adaptar las soluciones más adecuadas.

No se trata de conocer en forma intuitiva la realidad, ni de enfocar parcialmente la misma, sino de adoptar un cierto "sistema" para hacerlo. Por eso se habla de un análisis sistemático.

Integral

La aplicación concreta del enfoque por utilizar en el análisis implica que se debe abarcar con el mismo los aspectos: "parcial o integral" de la actividad de la empresa.

No sólo por el hecho de que obviamente en todas las funciones o áreas pueden existir problemas importantes, sino también porque muchas veces ocurre que el problema en una unidad administrativa es un reflejo de fallas localizadas en otra unidad administrativa.

Si pensamos que la empresa es un sistema y no un rompecabezas de funciones y procedimientos aislados, se tiene el mejor argumento para asegurar que el "análisis" debe ser integral. La empresa en su totalidad será sometida a examen y se estará seguro de detectar las verdaderas causas de los problemas.

Aplicando un enfoque sistemático y abarcando con el mismo todas y cada una de las funciones y actividades de la empresa, aseguramos en gran parte el resultado del análisis.

CUALIDADES DEL AUDITOR ADMINISTRATIVO COMO ANALISTA

Entre las cualidades que debe tener el auditor administrativo para realizar funciones de analista, se deben destacar las siguientes:

a) El auditor debe tener capacidad intelectual para descubrir en los problemas sus factores esenciales. La falta de esta cualidad puede hacerlo incurrir en una grave pérdida de tiempo, por dedicarse éste al análisis de elementos que son secundarios, lo que puede llegar a frustrar la investigación o hacerla muy ineficiente.

b) El sentido común, tan poco valorado por quienes pretenden relegarlo ante la aplicación de complicadas técnicas, como técnicas estadísticas, procesos electrónicos, etc. La aplicación del sentido común debe permitir evaluar correctamente las situaciones en su verdadera perspectiva y proveer al auditor de un adecuado sentido de jerarquía de las prioridades y los valores.

c) El empleo de la creatividad para concebir esquemas teóricos y proponer hipótesis de trabajo, dentro de los cuales se haga posible la búsqueda sistemática y racional de las soluciones a los problemas.

d) El auditor debe ser objetivo; debe considerar los problemas tal como son, sin mezclarlos con sus propios prejuicios, emociones, simpatías o antipatías.

e) Cuando se trabaja en equipo, que es lo más indicado, se requiere de otras cualidades como: espíritu de cooperación, capacidad para llevarse bien aun en situaciones de tensión o de conflicto, habilidad para presentar ideas a los demás con efectividad, etc.

f) El auditor debe ser "escéptico" y debe aceptar los resultados solamente cuando un cuidadoso análisis ha disipado todas las dudas razonables sobre su validez.

g) El auditor debe ser capaz de pensar en términos abstractos o simbólicos de índices, tablas, gráficas, etc.

h) Obviamente, el auditor debe poseer una buena educación en su especialidad (ver al respecto el capítulo 8 de este libro), y debe hacer continuos esfuerzos para mantenerse actualizado en nuevos conocimientos y técnicas que se produzcan.

EL PROCESO DE ANÁLISIS

El análisis provee una descripción ordenada de los datos, con el fin de someterlos a un examen crítico que, a su vez, permita conocer en todos sus aspectos y detalles el objeto al cual se aplica el estudio de auditoría administrativa, y que conduzca este esfuerzo a diagnosticar los problemas administrativos.

El proceso abarca la siguiente secuencia de pasos:

1. Conocer el hecho o situación que se analiza.
2. Describir ese hecho o esa situación.

3. Descomponerlo a fin de conocer todos sus detalles y aspectos.
4. Examinarlo críticamente y comprender cada elemento o componente del hecho específico en estudio.
5. Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación elegido. Hacer comparaciones y buscar analogías o discrepancias con otros hechos.
6. Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerado individualmente y en conjunto; tomando en cuenta que los fenómenos administrativos no se comportan en forma aislada y por sí solos, sino que son también producto de las circunstancias del ambiente que los rodea.
7. Identificar y explicar las diferencias y sus causas con el fin de resolverlas, esto es, formular un diagnóstico de la situación.

Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de los datos es, mediante una actividad interrogativa, formulando una serie de preguntas que resuman los aspectos de una situación administrativa.

La sucesión de preguntas que se emplean para el análisis son las siguientes:

Preguntas	Finalidad que determinan
<i>¿Qué?</i>	La actividad
<i>¿Para qué?</i>	El propósito para el que...
<i>¿Dónde?</i>	El lugar en que...
<i>¿Cuándo?</i>	El orden y/o el tiempo en que...
<i>¿Quién?</i>	La persona por la que...
<i>¿Cómo?</i>	Los medios por los que...
<i>¿Cuánto?</i>	La cantidad de recursos con los que...

El sencillo procedimiento para el análisis administrativo que se muestra en la figura 15.1 tiene como propósito sugerir las bases para el análisis crítico que deberá aplicarse en una auditoría administrativa, y una metodología adecuada y eficaz para encarar ese examen.

Resumiendo, en esta fase del trabajo de auditoría, la información obtenida se somete a un proceso de análisis crítico, con el fin de descubrir y conocer las causas que originan el malestar e impiden el funcionamiento normal de la empresa.

Este esfuerzo servirá de base para el desarrollo de posibles soluciones a los problemas, situaciones o circunstancias que originaron el estudio, así como para la formulación de recomendaciones de mejoramiento administrativo.

S í n t e s i s			A n á l i s i s	
<i>Hecho observado</i>	<i>Crítica</i>	<i>Posibilidades de mejoramiento</i>	<i>Recursos de mejoramiento</i>	<i>Mejoría propuesta</i>
¿Qué? (propósito)	¿Por qué?	¿Qué otra cosa podría hacerse?	Eliminar	Qué debería hacerse
¿Dónde? (lugar)	¿Por qué?	¿En qué otro lugar podría darse?	Combinar (lugar—orden persona)	Dónde debería hacerse
¿Cuándo? (orden—sucesión)	¿Por qué?	¿Cuándo podría darse?		Cuándo debería hacerse
¿Quién? (persona)	¿Por qué?	¿Qué otra persona podría hacerlo?	Combinar (lugar—orden persona)	Quién debería hacerlo
¿Cómo? (medio)	¿Por qué?	¿De qué otro modo podría hacerse?	Simplificar	Cómo debería hacerlo

Figura 15.1. Procedimiento sistemático para la investigación científica.

Supresión de operaciones innecesarias

Frecuentemente, durante el análisis, el auditor administrativo observará que es conveniente sugerir a la dirección que se supriman operaciones innecesarias.

Pueden presentarse oportunamente para recomendar la eliminación de operaciones innecesarias, en el proceso de revisiones de políticas, sistemas, procedimientos, organización, etc. Esto se puede hacer con simplificaciones y mediciones de trabajo, replaneaciones de la organización, estudios de distribución, relaciones industriales, etc. Es importante conocer y relacionar las operaciones investigadas con otras.

Detectar áreas de perfeccionamiento

Otra función por efectuar dentro del análisis, es la búsqueda constante de mejores métodos y desempeños en todas las áreas de la empresa. El auditor administrativo siempre deberá estar preparado para localizar áreas que puedan mejorarse. Sabe que en casi todo perfeccionamiento la dirección comparará los beneficios potenciales del mismo, contra los costos establecidos. Es necesario investigar, evaluar y demostrar que todo mejoramiento resulta de costo menor o, cuando menos, igual que el anterior.

Disminución de gastos innecesarios

La disminución de gastos innecesarios es el resultado de un esmerado análisis del aspecto "egresos". Un detallado estudio de los elementos, una identificación de los fines y relaciones, etc. son medios que ayudarán a determinar hasta qué grado es necesario un determinado gasto. Para esto el auditor administrativo deberá también tomar en cuenta la justificación económica.

Las posibilidades de una disminución de gastos se pueden lograr cuando se realiza una evaluación de las políticas, procedimientos, actividades, organización de cada una de las secciones de la función del personal o de cualquier otra función de la empresa. En cualquier tipo de función empresarial aparecen determinados gastos por concepto de enseres, papelería, gastos de representación, horas extras, etc.; si se efectúa un análisis, podrá determinarse que se pueden efectuar economías en el aspecto de egresos.

Toma de decisiones adecuadas

El tomar las decisiones adecuadas puede ofrecer al auditor administrativo ciertas dificultades y, muchas veces, una gama de problemas

complejos. Para formular una decisión es imprescindible la acumulación, clasificación y empleo de numerosos hechos de vital importancia. Porque de no realizar una recopilación así, será imposible llegar a una decisión clara y concreta.

Por ello, el auditor atiende a toda fuente de información interna y externa. En ocasiones buscará información con la dirección general de la empresa, para detectar información sobre diversos problemas de carácter funcional y realizará muchas horas de investigación de la administración, para encontrar respuesta a las situaciones complejas que requieren que se tome una decisión.

Inclusive se presentarán ocasiones en que el auditor tendrá que consultar a expertos ajenos a la empresa, para aportar la solución a problemas de carácter muy técnico.

Elección de los métodos de perfeccionamiento

Hay que tener en cuenta ciertos factores para elegir los métodos de perfeccionamiento más adecuados, independientemente de la ubicación de la actividad de que se trate.

Los métodos modernos de ingeniería no aceptan que exista un método óptimo, porque un método en su inicio es juzgado convenientemente y satisfactorio, al aparecer innovaciones se torna entonces anticuado y tal vez obsoleto. Por ende que la elección y recomendación de todo método de perfeccionamiento tenga que basarse en las circunstancias imperantes de su momento.

Otro factor es el que al circunscribir la elección de dos o más alternativas, habrá diferentes grados de mejoría que sólo podrán definirse después de poner en marcha el método elegido. Si éste da resultado, tal vez nos lleve a otro método.

Un factor más es el de determinar hasta dónde habrá de mecanizar ciertos procedimientos, así como la selección del equipo más adecuado. Para lo cual corresponde al auditor apoyarse en el análisis científico para realizar la elección más conveniente. Es importante que el auditor considere los costos de un método comparado con otro.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS

Las herramientas de análisis por utilizar serán comunes y específicas, pero siempre sencillas y poco costosas en su aplicación.

La elección de las técnicas o herramientas de análisis obedecerá principalmente, como ya se advirtió, a la factibilidad de su aplicación,

a los estudios que se van a realizar, al apoyo financiero, a la disponibilidad de tiempo, etc.; pero sobre todo, al grado de preparación del personal con que se cuente para realizar la auditoría administrativa.

Es evidente que el rigor con que se analicen los datos estará en relación directa con el tipo de estudios que sea capaz de emprender el grupo de auditoría administrativa y del grado de desarrollo en que éste se encuentre. Y aun cuando los enfoques para el estudio de los sistemas manuales, electromecánicos o electrónicos es muy similar, las técnicas e instrumentos de análisis son diferentes. Por ello la importancia de elegir las técnicas más viables para realizar con éxito un estudio.

Tal es el caso, por ejemplo, de técnicas:

- De medición del trabajo.
- Del análisis de sistemas.
- De investigación de operaciones.

Las técnicas que generalmente se utilizan para realizar o auxiliar el análisis de problemas administrativos, son las siguientes:

- Organigramas.
- Sociogramas.
- Cuadros de distribución de actividades.
- Diagramas de flujos.
- Diagramas de distribución de espacio.
- Cuadros estadísticos.
- Árbol de decisiones.
- Redes para el análisis lógico de problemas.
- Otras de investigación de operaciones.

Concluyendo, en esta etapa de la auditoría administrativa, la información obtenida es sometida a un proceso de análisis o examen crítico, con la finalidad de descubrir y conocer las causas de los fenómenos que afectan e impiden el funcionamiento adecuado de la empresa.



El informe de la auditoría administrativa

Una comunicación que efectivamente transmita los hechos esenciales, es la culminación del trabajo del auditor administrativo. Pero ocurre comúnmente que el auditor no logre lo anterior; obteniendo con esto un éxito relativo, no porque no conozca todos y cada uno de los datos; sino principalmente, porque no toma en cuenta el tiempo requerido y los medios para transmitir esos datos a la dirección.

Parte importante de la responsabilidad que tiene el auditor administrativo es transmitir de una manera eficaz la información que ha obtenido en sus investigaciones, y que tiene que ver directamente con los problemas de la administración. El texto de su informe debe ser interesante y ameno, además de comunicar el mensaje de manera objetiva y fácil de comprender. Es necesario presentar el informe a la mayor brevedad posible, para que la dirección pueda actuar con oportunidad. Un buen informe estimula la acción e influye rotundamente en una decisión que se tome.

El informe representa para el auditor la conclusión de su actividad y, para la dirección o cliente, el aspecto más importante y útil de esta técnica. No debemos aceptar una auditoría total o parcial sin un informe; toda actividad de investigación, análisis y evaluación, quedaría nula sin este vital elemento.

EXAMEN DE LOS PROBLEMAS CON LOS JEFES

Al concluir la auditoría y antes de iniciar el informe, es necesario que exista una entrevista entre el auditor y los jefes de cada una de las

unidades administrativas, para hacer un resumen de los aspectos más importantes de las condiciones negativas detectadas; el cual se hará en forma "comedida y diplomática". Estas entrevistas además de servir para confirmar plenamente las conclusiones, indicarán las posibles acciones que deberán seguir para corregir situaciones desfavorables.

PLANEACIÓN DEL INFORME

Como primer paso en la planeación de un informe, debe decidirse acerca de qué se va a escribir, para lo cual se deberán determinar dos cosas:

- ¿Quién lo va a leer?
- ¿Qué uso va a tener?

Estas preguntas son inseparables; no se puede contestar una sin considerar la otra.

1. Posibles lectores

Podemos dividir a los lectores de informes en varias categorías:

- a) *Colegas técnicos.* Son aquellos que trabajan en la misma actividad.
- b) *Especialistas en actividades técnicas relacionadas.* Son aquellas personas que tienen sólo un conocimiento general de las actividades a las que el licenciado en administración se dedica.
- c) *Gerencia de línea.* Son aquellas personas que trabajan en la misma empresa que usted, y que están colocados en un nivel inmediato superior en la cadena de mando.
- d) *Ejecutivos.* Estos lectores tienen necesidad inmediata de información de un determinado tipo. No les interesa, ni tampoco pueden comprender, los detalles técnicos; quieren hechos y un buen consejo.
- e) *Profanos.* Son aquellos lectores no incluidos en las categorías anteriores.

2. Usos posibles

Los usos que reciba un informe pueden ser:

- a) *Informar para uso inmediato.* Cuando el informe es entregado, y éste es utilizado en forma inmediata.

- b) *Servir de base para emprender una acción.* Cuando las decisiones administrativas suelen basarse en los informes.
- c) *Establecer prioridad sobre un descubrimiento.* Cuando se ha hecho un descubrimiento, puede ser oportuna la publicación de los detalles de su investigación.
- d) *Reservarlo para uso futuro.* Cuando el informe puede ser objeto de muchos usos en lo futuro.

ASPECTOS QUE HACEN ÚTIL UN INFORME DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

La utilidad de un informe de auditoría administrativa depende principalmente de los siguientes aspectos:

1. Redacción adecuada.
2. Oportunidad de presentación.
3. Selección adecuada del material.

Redacción adecuada

Redactar significa compilar o poner en orden; en un sentido más preciso, consiste en expresar por escrito los pensamientos o conocimientos ordenados con anterioridad. Redactar bien es construir la frase con exactitud, originalidad, concisión y claridad.

Hay que tener en cuenta que la capacidad profesional del auditor va a ser apreciada por el resultado de su actividad; representada por el informe que entregará. Tendrá que dar especial atención a la estructura de párrafos y frases y a la unidad correcta; deberá tener cuidado de que lo dicho sea fácilmente comprensible. Necesita ser veraz y cuidadoso: enfocando las cosas con rigor científico y sin pronunciamientos anticipados y prejuicios personales. Su informe deberá estar concebido en forma impersonal, utilizando en su redacción la tercera persona gramatical (elabora, informa, registra, firma).

La auditoría administrativa requiere de una investigación, un análisis y una evaluación muy laboriosa, por lo que no debe demeritarse toda esta ardua labor con un mal informe de auditoría. Ya se dijo que cualquier tipo de informe debe ser realizado con:

a) **Exactitud.** Se refiere tanto al tema como a la forma de tratar algo con fidelidad. Las descripciones del informe deben coincidir con los hechos observados.

b) **Originalidad.** Se refiere a que el auditor al elaborar su informe construirá frases de un modo o idea original.

c) **Concisión.** Lo conciso no debe ser confundido con lo breve. La concisión requiere que cada idea sea expresada con el menor número de palabras posibles, siempre y cuando sea completa.

d) **Claridad.** Implica que cualquier aseveración pueda ser comprendida y que no será mal interpretada. No se olvide que en la planeación del informe debe decidirse acerca de ¿quién lo va a leer?

Oportunidad de presentación

El informe de auditoría tiene como finalidad la comunicación del detalle de la evaluación hecha por el auditor. Pero el informe debe presentarse “oportunamente” para que la dirección pueda formular adecuadamente sus planes, ejercer acciones correctivas y tomar mejor las decisiones.

Selección adecuada del material

Para seleccionar adecuadamente el material que debe contener el informe, es necesario aplicar el principio de la excepción. O sea: la necesidad de los directivos de concentrarse en aspectos donde no se logró lo previsto, más bien que en los resultados donde se obtuvo lo planeado.

Por lo que deducimos que el informe de auditoría no va a consistir en una narración de las operaciones de la empresa auditada.

LA ORGANIZACIÓN DE LA COMPOSICIÓN DE UN INFORME DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Toda comunicación escrita, en especial la que persigue fines informativos, debe apegarse a los rigores de una composición cuidadosa. Este elemento es tan importante que un informe de auditoría administrativa quedaría frustrado en su propósito si se limitara a ser un amontonamiento caótico de datos y comentarios.

De manera simplificada puede decirse que la estructuración del cuerpo de un informe se compone de dos operaciones complementarias: la organización y la división. Desde el punto de vista de la organización, el trabajo debe exhibir una clara unidad de composición. Se podrán utilizar formas de orden para la presentación y discusión de las ideas: orden cronológico, orden especial, orden temático. Según el modelo de orden escogido, se hará la división de las partes del tema de manera que las partes esenciales destaquen claramente y que, en general, las partes no se superpongan (división redundante).

Estructura del informe

En la preparación del informe hay elementos que no dependen del informante (los hechos) y otros que sí dependen (la reflexión). Los hechos se pueden observar directamente, o bien se pueden obtener de otras personas; aquí hay que cuidar bien las diversas opiniones, ya que pueden carecer de veracidad, es decir, tendrán que llevarse a cabo encuestas para comprobar la honestidad del entrevistado. También hay que ser cuidadoso en los interrogatorios, en ocasiones se dará en el informe el nombre de los entrevistados para corroborar que los datos son verídicos.

Una vez que tenemos los hechos, nos hacemos una pregunta: ¿cómo aprovechar esas fuentes de información? Para dar una respuesta hay que poner en marcha la segunda categoría de elementos: la reflexión; en esta etapa el informante deberá anotar en hojas de trabajo todos los datos obtenidos de manera dispersa. A continuación podemos distinguir varios pasos:

1. Adquirir una noción clara del asunto (comprender, captar el problema, trazarse la idea general).
2. Estudiar el problema a fondo, sin omisiones.
3. Elegir lo que tenga valor para la argumentación; esto supone trabajo de eliminación.
4. Componer, organizar, preparar la distribución de los elementos, que es el fin de la etapa.

La estructura del texto del informe contiene:

- El cuerpo del informe.
- La conclusión.

A su vez, el cuerpo del informe contiene los hechos y la demostración. Estos elementos: hechos, demostración y conclusión, son los componentes de un informe, es decir, la estructura general. A continuación, en la figura 16.1, se muestra la estructura del informe completo.

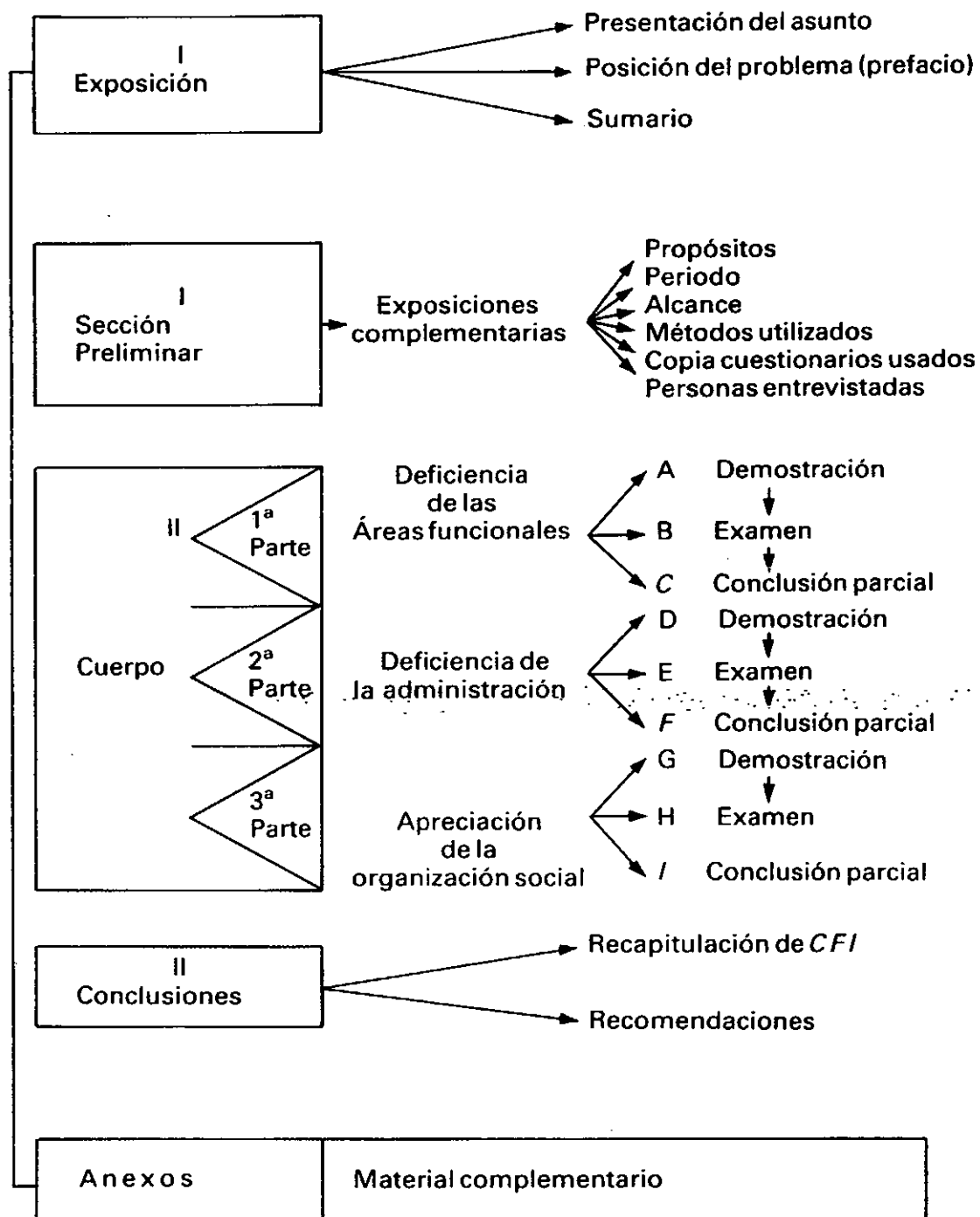


Figura 16.1. Estructura del informe completo.

Adaptado de: Bousquie, G., *Cómo se deben redactar los informes*, F. Casanovas, España, 1964.

Material preliminar

- Portada.
- Carta de presentación.
- Prefacio.
- Sumario.

El informe (texto)

- Propósito.** Sirve para unir al autor del informe y al lector en un terreno común. Con el fin de facilitar el proceso de comunicación y, al mismo tiempo, hacerla tan completa como sea posible.
- Periodo.** Es la especificación y aclaración del tiempo de duración de la investigación realizada.
- Alcance.** Por alcance podemos entender la profundidad de las investigaciones y las áreas que se han examinado y evaluado. El propósito de la auditoría puede ser, en primer lugar, la investigación en determinados aspectos que hayan sido solicitados por la dirección de la empresa (toda la empresa, una o más funciones, uno o más departamentos, etc.).
- Métodos utilizados.** Es la especificación de las técnicas de obtención de información utilizadas durante la auditoría.
- Copia de los cuestionarios empleados.** Consiste en especificar los tipos de cuestionarios que fueron aplicados.
- Personas entrevistadas.** Abarca la mención de las personas que durante la auditoría fueron entrevistadas.

La información derivada de la auditoría administrativa, como es natural, depende del alcance que haya tenido el examen, el tipo de empresa en la que se haya realizado la cantidad y naturaleza de las oportunidades de mejora detectadas por el auditor administrativo y los deseos expresados por la dirección (el cliente mismo). Por esta razón, el informe final de la auditoría administrativa no puede adoptar un formato uniforme.

En cualquier caso se recomienda el siguiente contenido para los informes de auditoría administrativa; si bien se deja al auditor la decisión sobre la secuencia, extensión y disposición.

1. Deficiencias de las áreas funcionales

En esta parte del informe, debemos señalar en orden de importancia las deficiencias que afecten a cada función en particular.

2. Deficiencias de la administración general

En esta parte del informe, debemos señalar en orden de importancia las deficiencias de los diversos elementos del proceso administrativo y que por ese motivo requieren medidas correctivas.

3. Apreciación de la empresa

A la dirección de la empresa auditada le interesa conocer si en alguna de sus funciones, departamentos, procedimientos o métodos existe algún indicio que señale una condición o tendencia desfavorable que repercuta en perjuicio de la empresa. Sobre este aspecto fundamental el auditor administrativo debe dar el mayor énfasis.

Con base en el análisis de la información obtenida y de acuerdo a la aplicación de la puntuación que corresponde a cada una de las preguntas de los "cuestionarios", el auditor debe evaluar cuantitativamente a la empresa, mediante la escala de apreciación. La presentación de esta técnica se hará de acuerdo con la importancia que cada organismo social concede a sus áreas funcionales.

4. Conclusiones y recomendaciones

Las conclusiones deberán recoger los resultados logrados en el cuerpo del informe, en forma tal que el lector no pueda interpretar mal el sentido global del informe de auditoría administrativa.

En esta sección del informe, el auditor describirá las áreas localizadas que ofrecen posibilidades de mejoría administrativa. En algunos casos, dichas mejoras podrán efectuarse en el curso de la misma auditoría; en otros, posiblemente requieran la intervención de alguna persona especializada.

Realizará además una descripción de las conclusiones y recomendaciones para corregir las deficiencias administrativas detectadas. En esta parte, el auditor debe sugerir alguna solución tendiente a la eliminación de errores.

El auditor debe considerar, para hacer cualquier sugerencia, cuáles son los recursos con que cuenta la empresa para ponerlos en práctica. Es conveniente que las sugerencias sean presentadas en esta parte del informe, de acuerdo con su posible aceptación y proponer cursos alternativos de acción para cada recomendación básica.

Frecuentemente, las conclusiones resumen las ideas más importantes del trabajo.

Material complementario

La información diversa que será útil a algunos lectores del informe, pero que no es esencial para la exposición básica, se clasifica como material complementario (anexos).

Es conveniente colocar éste al final del informe, de manera que quede fuera del curso de la lectura principal. Los lectores tienen la costumbre de buscar este material al final del informe, por lo que daría lugar a confusiones si se colocara en cualquier otra parte.

Los anexos de un informe de auditoría administrativa serán aquellos documentos que sirvan al auditor para dar mayor claridad a la información contenida en el cuerpo del informe; entre los anexos más comunes podemos mencionar como ejemplos los siguientes:

- Gráficas.
- Cuadros.
- Formas.
- Diagramas de flujo.
- Hojas de trabajo.
- Hojas de datos (entrevistas, estadísticas).
- Estados, exhibiciones y formas semejantes de presentación.
- Programas de trabajo, etc.

Es muy conveniente, desde los puntos de vista de comunicación y apreciación de avance por parte del director o del cliente, que el auditor administrativo emita informes parciales a medida que su auditoría administrativa se desarrolla. Estos informes parciales deben indicar claramente que su contenido es tentativo y que nuevos hallazgos o evaluaciones de la empresa en su conjunto, pueden modificar o sustituir las recomendaciones presentadas.

CONTROL DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La finalidad principal del informe de auditoría administrativa es lograr que las recomendaciones propuestas en él se sigan y se cumplan.

Todas las recomendaciones deben ser discutidas con la dirección, principalmente las que a juicio de los jefes no procedan. En estos casos habrá que conocerlas por medio de pruebas suficientemente sólidas.

Si la dirección no decide poner en acción alguna sugerencia en forma inmediata, esto no debe ser motivo de desaliento por parte del auditor, hay que pensar que en toda empresa es difícil realizar cambios (natural resistencia a ellos), estas limitantes deberán superarse.

En algunas ocasiones, el mismo grupo de auditores será el encargado de implantar las recomendaciones propuestas. En estos casos se deberá conseguir la autorización y los elementos necesarios para el buen funcionamiento de las sugerencias.

Aun en los casos en que las recomendaciones presentadas en el informe no se efectúen por el auditor administrativo, éste deberá:

- a) Ver que las acciones correctivas se lleven a cabo finalmente y observar los resultados obtenidos con su aplicación.
- b) Convencer a la dirección de que muchas sugerencias requieren algún tiempo para lograr los resultados esperados.
- c) Convencer a la dirección de que la auditoría administrativa es una técnica que da a la empresa mucha mayor capacidad para la consecución de sus objetivos y planes establecidos.

UTILIDAD DE APLICACIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA

Como la auditoría administrativa pretende la revisión de todas las áreas de la empresa, examinando las causas y efectos, concluyendo con propuesta de soluciones a los problemas derivados del objeto de la empresa, o sea: producción, ventas, finanzas, personal; es lógico que al término del estudio se entregue a quien lo solicite (consejo de administración-dirección general), el resultado de la investigación (informe).

La utilización de información expresada en forma numérica es sólo un aspecto para medir la capacidad de la empresa y enfrentarse a sus futuras obligaciones financieras o para lograr sus objetivos de crecimiento. La información adicional, que por lo general no es expresada en cifras, es de gran utilidad para evaluar si la empresa está administrada adecuadamente.

Por ejemplo, en el informe de auditoría de los estados financieros, no aparecen políticas inadecuadas en relación con la función de compras que puedan provocar dificultades.

El informe de auditoría administrativa es útil de dos maneras: interna y externa.

a) **Utilidad interna.** Los datos del informe dan una evaluación crítico-constructiva de la empresa en su totalidad o en sus áreas funcionales; o bien del aspecto procesal. Desde este punto de vista abarca los aspectos:

- 1. Funcional.
- 2. Procesal.
- 3. Operacional.

b) **Utilidad externa.** Representa la apreciación del medio ambiente, que abarca aspectos sobre los cambios que ocurren en las condiciones externas para su debida orientación, e informa a su vez al exterior acerca de sus actividades. Desde este punto de vista abarca:

- 1. La apreciación del medio ambiente.

EXPOSICIÓN DEL INFORME Y CORRECCIONES

El éxito total o parcial de una investigación bien realizada es, sin duda, la forma o el modo con que sea expuesta al personal competente de la empresa que directa o indirectamente esté relacionado.

Es de suma importancia esa etapa, ya que es el momento en que se tendrá la oportunidad de intercambiar, discutir y corroborar las faltas y problemas encontrados en el estudio realizado y, sobre todo, porque es realizado con las personas directamente responsables. Además, como producto de dicha exposición, se podrán llevar a cabo las modificaciones y correcciones al trabajo con un margen de confiabilidad muy aceptable; en sí, esta etapa representa algo así como un filtro de depuración al trabajo y además su imagen misma.

PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL

Este es tal vez el punto culminante de la auditoría administrativa, ya que representa el resultado de los esfuerzos realizados a través del estudio. Además, es lógico que el contenido del mismo esté debidamente comprobado y depurado; de ahí su gran importancia.

Para su elaboración, se siguen los lineamientos en cuanto a forma y contenido ya antes citados, pero además debemos considerar otros factores como los siguientes:

- a) Oportunidad en la presentación.
- b) Adecuada selección del material tratado.

PREPARACIÓN DEL PROGRAMA DE IMPLANTACIÓN

Las modificaciones propuestas pueden abarcar, desde la reestructuración total de las funciones de la empresa, hasta la simple modificación de algunos factores de dichas funciones, o bien, una mala aplicación de uno o todos los elementos del proceso administrativo, etc.; por lo que su implantación deberá requerir de tiempos también distintos y sobre todo, de un orden lógico en su aplicación práctica.

De ahí la importancia de preparar un programa para introducir y poner en práctica las modificaciones y mejorar en las diferentes funciones de la empresa, pues la labor del auditor administrativo no termina en el momento de entregar el informe.

Implantación

Después de haber determinado cuándo y cómo se llevarán a cabo la implantación de las recomendaciones, y sobre todo quiénes intervendrán en las mismas, ha llegado el momento de poner en práctica dichas modificaciones; es la etapa en que realmente podremos apreciar los resultados reales de la auditoría administrativa y la etapa en que la empresa necesita más apoyo de la asesoría profesional.

Asesoría y mantenimiento

El hecho de haber implantado una mejora en las políticas, procedimientos, estructura orgánica, etc. no quiere decir que el éxito esté asegurado o que no existirán variaciones entre lo que se planea y los hechos presentados. La asesoría o vigilancia constante de los hechos es necesaria, y el auditor no puede eximirse en ninguna forma de ella, ya que su labor profesional es lograr mejores resultados.

EJEMPLO PRÁCTICO DE UN INFORME DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

A continuación se presenta en forma resumida el informe final de auditoría administrativa de la empresa RODVAL, S.A. de tipo industrial. La revisión se efectuó sobre la función de contabilidad, con el propósito de dar solución a un sin número de problemas y quejas de ejecutivos de otras áreas; así como del propio ejecutivo del área contable, tales problemas manifestados los resumimos en:

- a) Desconocimiento de objetivos y políticas.
- b) Falta de coordinación en la retroalimentación de información contable entre los diferentes departamentos de la empresa.
- c) Fallas en el aspecto de organización.
- d) Personal constantemente cargado de trabajo.
- e) Elevación del costo del área de contabilidad por tiempo extra pagado al personal.
- f) Equipo inadecuado.
- g) Fallas en el sistema de control interno.
- h) Sistemas y procedimientos ineficaces.

Esta situación fue planteada a nivel de dirección general y fue así como se decidió efectuar una auditoría administrativa.

El número de personal que participaron en dicho estudio fue de ocho; divididos en dos grupos de cuatro auditores, con un coordinador en cada uno de ellos.

Propósito

El objeto del presente estudio es descubrir los aspectos de peligro potencial; haciendo resaltar probables oportunidades de mejoras, valorar la eficiencia de la planeación, organización, integración, dirección, control; revisar planes y objetivos, y efectuar una evaluación del modo en que ha sido ejercida la acción administrativa en la función de contabilidad:

Periodo

La duración de la auditoría administrativa fue de sesenta días hábiles.

Alcance

La auditoría se realizó únicamente sobre la función de contabilidad.

Métodos utilizados

La metodología practicada para la elaboración del presente estudio fue la siguiente:

- Hojas de análisis.
- Cuestionarios por área.
- Cuestionarios sobre el proceso administrativo.
- Entrevistas dirigidas.
- Verificación práctica de todos y cada uno de los puestos tratados en cuestionarios y entrevistas.

Personas entrevistadas

Los cuestionarios y entrevistas fueron aplicados a los responsables de los puestos que aparecen en la tabla siguiente.

Deficiencias de la administración general

Planeación. Por lo que respecta a este factor, se obtuvo un porcentaje de 40% de eficiencia como resultado de las características anali-

Nivel	Número
Subgerente de contabilidad	1
Jefe del departamento de costos y operación	1
Responsable Sección inventarios rotativos	1
" Sección de costos	1
" Sección de almacenes	1
" Sección de Imp. S.P.T.	1
" Sección de ingresos y egresos	1
" Sección de caja	1
" Sección de trámites aduanales	1
Análisis y evaluación de algunos auxiliares (determinado por muestreo)	26
Totales	35

zadas en el cuestionario aplicado. El resultado es bajo, principalmente por la carencia de objetivos y políticas claras —y por escrito— y autorizadas por la gerencia de finanzas.

Organización. En este factor se obtuvo un porcentaje de 53% de eficiencia, como resultado total de las características analizadas en el cuestionario aplicado. Este resultado es definido ante la falta de definición de las funciones y subfunciones por escrito, de instructivos especiales, de manuales de organización, etc.

Integración. En este factor se obtuvo un porcentaje del 60% de eficiencia, como resultado total de las características analizadas en el cuestionario aplicado, y corresponden al calificativo de bien. Sin embargo, se apreció que hay aspectos deficientes como: desarrollo y motivación al personal que no se aplican.

Dirección. Este factor evaluado dio un porcentaje de 65%, es de los factores más altos en el índice de eficiencia en relación con los demás factores investigados, con el calificativo de bien. Sin embargo, se detectaron dos factores de deficiencia: coordinación, innovación de los que carece el área.

Control. En este factor se alcanzó un porcentaje de 59% de eficiencia, que es considerado como regular, y que es reflejo de la situación que prevalece en el área; por la falta de una medición total de deficiencias en los resultados, además se observó la necesidad de establecer controles más adecuados.

Apreciación de la empresa

Con base en el análisis de la información obtenida y de acuerdo con la aplicación de la puntuación que corresponde a cada una de las

preguntas de los cuestionarios aplicados, la apreciación de la función de contabilidad en forma cuantitativa —y de acuerdo con la escala de apreciación determinada y aplicada— nos proporcionó los datos que a continuación se detallan de manera gráfica y que son:

Escala de apreciación

90 a 100 %	= Excelente
80 a 89 %	= Buena
60 a 79 %	= Regular
40 a 59 %	= Deficiente
0 a 39 %	= Mala

Modelo de tabulación y combinación de evaluaciones

Factores	A	B	C	B X C	Factores de escasa efectividad
	Grado de importancia	Ponderación de factores	% de efectividad por factor	<u>100</u>	
1. Planeación	1	26 = 100	40	10.4	X
2. Organización	4	18 =	53	9.5	X
3. Integración	5	12	60	7.2	
4. Dirección	3	20	65	13.0	
5. Control	2	24 = 100	59	14.1	
		<u>100 = 100</u>		<u>54.2 %</u>	<u>X</u>

Resultado global en la función de contabilidad

Factores	% de efectividad al 100 % por factor	Apreciación	Factores de escasa efectividad
1. Planeación	10.4	Regular	X
2. Organización	9.5	Regular	X
3. Integración	7.2	Bien	
4. Dirección	13.0	Bien	
5. Control	14.1	Regular	X
	<u>54.2 %</u>	<u>Regular</u>	

Recomendaciones

1. Planeación

- a) Establecer formalmente los objetivos y políticas de contabilidad los cuales se deberán adecuar a los generales de la gerencia de finanzas.
- b) Hacer estos objetivos y políticas del conocimiento del personal integrante de contabilidad, en forma escrita con el fin de canalizar sus esfuerzos en la consecución de los mismos.
- c) Que se establezcan fechas de revisión y actualización de objetivos.
- d) Establecer una clasificación en cuanto a su importancia y tiempo.

2. Organización

- a) Establecer formalmente las funciones y subfunciones de contabilidad y que se canalicen al logro de los objetivos.
- b) Que sean del conocimiento de los integrantes y que ese conocimiento sea oral y por escrito (manual de organización), además debe estar vinculado con un manual de procedimientos.
- c) Que se haga una redistribución de cargas de trabajo, con base en las indicaciones del responsable del estudio.
- d) Que se efectúe una reorganización, de acuerdo con los lineamientos establecidos por el responsable del estudio, etc.

3. Integración

- a) Elaborar y establecer un plan de recursos humanos que serán necesarios en el futuro por el incremento de operaciones.
- b) Elaboración de un manual de bienvenida.
- c) Elaborar un programa de capacitación y desarrollo, con las características siguientes:
 - Cómo debe prepararse la introducción.
 - Cómo debe darse la instrucción.
- d) Elaborar y establecer un plan de motivación, que abarque aspectos como: ascensos, promociones, transferencias de personal, incentivos, reuniones, etc., vinculadas con un manual de administración de sueldos y salarios.

4. Dirección

- a) Seleccionar una persona idónea, que se responsabilice de recabar información financiera necesaria para turnarla a otros depar-

tamentos que la requieran; para evitar retrasos y asegurar continuidad de sus operaciones y una coordinación adecuada.

- b) Llevar a cabo reuniones con el personal correspondiente, para resolver problemas que se presenten en la función de contabilidad y supervisar la aplicación de soluciones a los problemas suscitados.
- c) Aprovechar las relaciones informales para la mejor realización del trabajo.
- d) Promover la innovación, de los responsables de puestos claves, con el fin de que aporten mejoras en la realización de las actividades.

5. Control

- a) Llevar a cabo reuniones periódicas de la gerencia de finanzas con los responsables de los diferentes niveles de contabilidad, con el fin de revisar e informar sobre si se han o no cumplido las metas y objetivos.
- b) Fijar una fecha de revisión de planes y/o programas de trabajo e informar si se han o no realizado.
- c) Establecer revisiones periódicas de los sistemas y procedimientos, tanto administrativos como contables.
- d) Reestructurar el sistema de control interno, de acuerdo con las indicaciones del responsable de la auditoría administrativa.



Auditoría del medio ambiente

La organización, ya sea una empresa industrial, una cadena de tiendas, una dependencia pública, una aerolínea o una universidad, tiene que ver con la interacción de sus dirigentes y colaboradores con un medio ambiente interno de la empresa. Sin embargo, en diversos grados, las organizaciones deben tener en consideración los elementos y las fuerzas de su medio ambiente externo. Aunque es posible que no puedan hacer mucho para cambiar estas fuerzas, no tienen otra alternativa que responder a ellas. Será necesario que identifiquen, evalúen y reaccionen ante las fuerzas externas a la organización, que pudieran afectar a sus operaciones.

El impacto del medio ambiente externo sobre la organización se muestra en la figura 17.1.

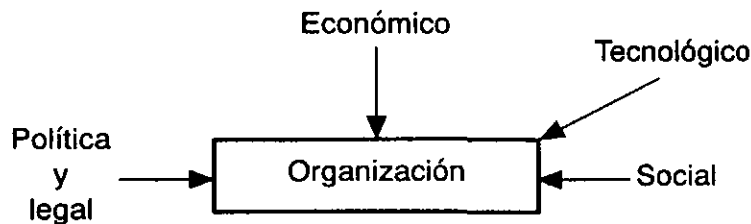


Figura 17.1. Impacto del medio ambiente externo sobre la organización.

Como se observa en la figura, el impacto del medio ambiente externo sobre la organización y las relaciones entre las empresas y la sociedad en la que operan es muy importante.

Sociedad plural. Los administradores en México operan en una sociedad plural; son muchos grupos organizados los que representan diversos intereses. Cada grupo tiene un impacto sobre otros grupos, pero muchos grupos ejercen cierto poder sobre las empresas. Son abundantes los que plantean demandas a la organización, con objetivos divergentes, y la tarea del administrador es integrar estos objetivos.

Operar dentro de una sociedad plural genera varias complicaciones para las organizaciones, nos dice G. A. Steiner (*Business and Society*, Random House, N. Y., 1975); ellas son:

1. El poder de la organización se mantiene en equilibrio por varios grupos, como los ecologistas (protección del medio ambiente).
2. Los intereses de la organización podrían ser expresados por grupos unidos, como la Cámara Nacional de Comercio (CANACO), la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA).
3. Las organizaciones participan en proyectos con otros grupos responsables para mejorar la sociedad; un ejemplo sería el de los esfuerzos para la renovación de las ciudades coloniales.
4. En una sociedad plural puede haber conflicto o acuerdo entre los grupos.

MEDIO AMBIENTE EXTERNO ECONÓMICO

Es común pensar que el medio económico es de interés sólo para las organizaciones, cuya misión, socialmente aprobada, es la producción y distribución de bienes y servicios que la gente puede adquirir. Sin embargo, también tiene gran importancia para otro tipo de organismos sociales. Una dependencia pública capta recursos financieros de los contribuyentes, y ofrece servicios públicos. Una universidad estatal obtiene recursos financieros del Estado, de los estudiantes y de los donantes de diversos tipos, transformándolos en servicios educativos y de investigación.

MEDIO AMBIENTE EXTERNO TECNOLÓGICO

Uno de los factores más difundidos en el medio es la tecnología. La ciencia ofrece el conocimiento y la tecnología lo utiliza. El término "tecnología" se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene sobre los modos de hacer las cosas. Incluye los inventos, las técnicas y el amplio archivo de conocimiento organizado, desde aerodinámica hasta zoología. Sin embargo, su principal influencia se da en los modos de hacer las cosas, en cómo se diseña, produce, distribuye y vende bienes y servicios.

MEDIO AMBIENTE EXTERNO SOCIAL

En cualquier tipo de clasificación de los elementos del medio que tienen un impacto sobre el administrador, es muy difícil separar los medios social y político. Sin embargo, para nuestros fines conceptuales eso es posible. El *medio social* está integrado por actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas en un grupo o sociedad determinada. El concepto de "responsabilidad social" obliga a las organizaciones a considerar el impacto de sus acciones sobre la sociedad.

MEDIO AMBIENTE EXTERNO POLÍTICO Y LEGAL

El medio *político y legal* es primordialmente el complejo de leyes, regulaciones y dependencias del gobierno, y sus acciones, que afectan a todos los tipos de empresas, en diversos grados.

Por tanto, el medio político y legal de los administradores está muy vinculado con el medio social. Generalmente las leyes son aprobadas como resultado de presiones y problemas sociales. Sin embargo, lo inquietante es que una vez que son aprobadas, por lo regular se quedan en los libros después de que ha desaparecido la necesidad socialmente percibida que se tenía para instituir las.

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES

En los incisos del presente siglo, la misión de las empresas privadas era exclusivamente económica. Actualmente, en parte debido a las interdependencias de los diversos grupos en nuestra sociedad, la participación social de las organizaciones se ha incrementado. En realidad hay dudas con respecto a cuál es la responsabilidad social de éstas. Además, la interrogante, originalmente elaborada con relación a las empresas, está siendo dirigida con mayor frecuencia a dependencias gubernamentales, universidades, fundaciones no lucrativas, entre otras.

Por tanto, se habla de responsabilidad social y respuesta social de todas las organizaciones (públicas y privadas). La sociedad está alerta e inquieta con respecto a la urgencia de los problemas sociales, tales como la limpieza del aire, los procedimientos equitativos de empleo, la honestidad en los envases y especificaciones de los productos. Surgen las preguntas ¿qué están haciendo las organizaciones para cumplir con sus responsabilidades sociales? y ¿por qué no hacen más?

AUDITORIA DEL MEDIO AMBIENTE

Es necesario mantener oportunamente informada a la dirección superior sobre los cambios que ocurren en las condiciones del medio ambiente externo de la organización, para su debida orientación, e informar a su vez al exterior acerca de sus actividades.

Esto pone de relieve que los factores externos son un conjunto de influencias que actúan sobre la operación de la empresa. Por tanto, la alternativa evidente es crear formas nuevas para analizar y evaluar las influencias externas de cada área de preocupación.

Definiciones correspondientes

Elkins A. "Es como un examen y evaluación cuantitativa de los programas sociales corporativos."

S. Certo. "Es el proceso de tomar mediciones de responsabilidad social, como: área de función económica, área de calidad de la vida, área de inversión social y área de solución de problemas."

Nuestra definición: "Es un proceso para examinar, analizar y valorar sistemáticamente las influencias externas que actúan sobre la operación de la organización."

Este tipo de auditoría se diseñó con el propósito de suministrar datos de una evaluación del rendimiento organizacional en el área externa (económico, tecnológico, social, político y legal) a la dirección superior, y así ayudar a tomar mejores decisiones con respecto al medio ambiente externo. Si se entienden mejor estas aplicaciones, es de esperarse que las auditorías del medio ambiente se conviertan en el instrumento administrativo que merece ser.

La auditoría del medio ambiente contribuye a la efectividad de las decisiones en cuanto a la estrategia general de la organización (¿Cuál es nuestro negocio y cuál debería ser?, ¿quiénes son nuestros clientes?, ¿hacia dónde vamos?, ¿de qué ventajas competitivas disfrutamos?, ¿en qué áreas de competencia sobresalimos?

Sin la información obtenida de una auditoría del medio ambiente, las decisiones administrativas se basan en una combinación de datos económicos cuantitativos, por lo regular subjetivos y estimados, de los impactos ambientales.

FORMAS DE MEDICIÓN DE FACTORES DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO

Con la creciente importancia que se da al impacto del medio ambiente externo en las organizaciones y el papel de éstas en la solución de problemas sociales, no debe sorprendernos que se intenten ciertas formas de medición de la actividad económica tecnológica, social o política legal de las organizaciones; aunque todavía no hay mucho qué mostrar en este campo (las técnicas no están estandarizadas, no están desarrolladas y no se aceptan de manera generalizada), la auditoría del medio ambiente se está volviendo una tarea de importancia y cada vez despierta mayor interés entre expertos y profesionales.

Las organizaciones y los administradores tienen toda clase de razones para realizar o defender las auditorías del medio ambiente. Los gerentes de las organizaciones necesitan ser auditados más aún porque los problemas de factores del medio ambiente están obligados a ejercer una gerencia excelente, y hay más público ante quienes los gerentes deben responder. Sin embargo, cualquier auditoría del medio ambiente que una empresa tenga que realizar debe ser parte totalmente integral de la auditoría administrativa, puesto que los problemas son generalmente partes integrales de los problemas tradicionales que tratan los administradores.

Una aportación importante es la de Howard R. Bowen (*Social Responsibility of the Businessman*, Harper Row, N. Y., 1953, p. 155), que efectuó una estimación independiente, de alto nivel, dirigida cada 5 años por un grupo de auditores. El informe de éstos sería una evaluación con recomendaciones para uso interno de la dirección superior y por los gerentes de la empresa auditada. Bowen sugirió ocho conceptos relativos a la empresa para su estimación; éstos son:

1. Precios.
2. Salarios.
3. Investigación y desarrollo.
4. Publicidad.
5. Relaciones públicas.
6. Relaciones humanas.
7. Relaciones con la comunidad.
8. Estabilización del empleo.

Otra aportación más actualizada es la de los autores A. Carroll y G. W. Beiler (*Landmarks in the Evolution of the Audit*, A. M. J., 1975, p. 596). Debido a las diferentes opiniones en cuanto a este tipo de auditoría, ésta tiene múltiples motivos, entre ellos satisfacer la conciencia de la empresa, ampliar el acierto de los programas sociales, mejorar las relaciones públicas y reforzar la confiabilidad de una empresa comercial. Desde esta perspectiva se indican conceptos relativos a la empresa para su evaluación, estos son:

1. Empleo para las minorías.
2. Contaminación/medio ambiente:
3. Condiciones de trabajo.
4. Relaciones con la comunidad.
5. Contribuciones filantrópicas.
6. Cuestiones del consumismo.

Nuestra propuesta se basa en el propósito de realizar una auditoría del medio ambiente externo, lo cual es, sencillamente, proporcionar a la dirección superior y a los administradores una evaluación del rendimiento organizacional en el área de responsabilidad (factores externos). Se trata de una auditoría de proceso para analizar y evaluar el comportamiento de factores externos que impactan a la organización, es decir, un análisis cualitativo. Considero que es un modo razonable de enfocar una revisión administrativa básica de actividades empresariales dirigidas al medio ambiente externo.

Esta es una cuestión importante para la elección de los mejores medios para comunicar los resultados de una auditoría del medio ambiente. La elección afectará a aquellas auditorías que estén mejor capacitadas para entender los resultados de ésta naturaleza y de ahí usarlos en su toma de decisiones. Nuestra propuesta sería que uno de los objetivos de la auditoría del medio ambiente abarcaría tanto el informe de actividades de factores

externos destinado a un auditorio externo (accionistas, consumidores, así como al público en general), como al suministrar datos para una mejor toma de decisiones internas por parte de la dirección superior.

Podría argüirse que para maximizar la comunicación sobre el comportamiento de la empresa con factores externos, por medio de informes de actividades del programa ambiental, podría ser más fácil entender el grado de éxito o de fracaso y la utilidad social neta de cada uno de ellos sobre la inversión social y económica.

Se muestra en el cuadro 17.1 las diversas variables que sugerimos para su examen y evaluación.

<i>Variables</i>	<i>Sub-variables</i>
Medio ambiente externo: económico.	- Capital: disponibilidad, tipos de interés. - Trabajo: fuerza de trabajo, estabilización del empleo, salarios, condiciones de trabajo. - Niveles de precios. - Mercados: de clientes, de proveedores competidores. - Desarrollo y comercio internacional.
Medio ambiente externo: tecnológico.	- Impacto de la tecnología: beneficios y problemas. - Categorías del cambio tecnológico. - Investigación y desarrollo.
Medio ambiente externo: social.	- La complejidad de las fuerzas del medio. - Relaciones con el sindicato. - Actitudes, creencias y valores sociales. - Relaciones con la comunidad. - Contaminación/medio ambiente.
Medio ambiente externo: político y legal.	- El medio político: las autoridades, relaciones con dependencias públicas, apoyo a las micro-pequeña y mediana empresas, control de la contaminación. - El medio legal: cargas fiscales, capacitación y adiestramiento, seguridad pública, restricciones o incentivos a las actividades de la empresa.

Cuadro 17.1

De lo que trata la auditoría del medio ambiente es reducir la incertidumbre mediante la administración de medio ambiente externo. La dirección superior de una organización no es importante en su trato con el ambiente. Una vez que la dirección superior reconoce su dependencia de uno o más componentes en su ambiente, puede desarrollar una estrategia para reducir esta dependencia.

En este tipo de auditoría, los cuestionarios nuevamente servirán como guía para buscar contestación a interrogantes acerca de la variable en revisión.

El auditor administrativo al elaborar los cuestionarios, no deberá conformarse con una descripción de los aspectos generales del medio ambiente, sino que estará obligado a desarrollar una investigación cuidadosa de cada variable. Deberá considerar también todas las posibilidades de error.

En la figura 17.1 se muestra un cuestionario por área de la variable "medio ambiente externo económico" para ser aplicado por el auditor en esta área de examen.

Cuestionario por área (CA)	
Variable: medio ambiente externo económico	
Empresa: _____	Auditor: _____ Fecha: _____
Capital	
1. ¿Hay disponibilidad de capital para su tipo de empresa?	
2. ¿A qué tipo de interés se logra un préstamo? _____	
3. ¿Qué problemas de financiamiento tiene su empresa?	
Trabajo	
4. ¿Qué tipo de contratación de fuerza de trabajo se efectúa en la rama de su empresa? contratación _____ subcontratación _____	
5. ¿Existe estabilidad de empleo en la rama de su empresa?	
6. ¿Es fácil captar fuerza de trabajo calificada para este tipo de empresa?	
Precios	
7. ¿Cuenta con criterios técnicos para fijar precios a sus bienes o servicios?	
8. ¿Se revisan periódicamente los precios de sus productos?	
9. ¿Los precios de sus productos son competitivos?	
Mercados	
10. ¿Se hacen estudios para conocer el mercado de clientes?	
11. ¿Se efectúan estudios para conocer el mercado de competidores?	
12. ¿Se realizan estudios para conocer el comportamiento de proveedores?	
13. ¿Se observa un estancamiento en la rama de esta empresa?	
Desarrollo y comercio Internacional	
14. ¿Considera que su empresa se pueda desarrollar competitivamente ante la globalización?	
15. ¿En la rama en que opera su empresa existe una política de promoción de exportaciones?	
16. ¿Existe en la rama de su empresa una estrategia de especialización productiva flexible?	
17. ¿Cuenta con información suficiente sobre mercados internacionales en los que puede competir?	

Figura 17.1



La implantación de las recomendaciones

FASE DE SEGUIMIENTO

Esta es la última fase de realización de una auditoría administrativa, y es a veces la más crítica. El propósito principal del seguimiento es completar cualquiera de los aspectos que aparezcan en las recomendaciones que son sugeridas en el informe y sobre las cuales no se haya hecho algo, sobre las bases de resultados presentados en la fase de desarrollo (análisis de datos) y el informe final que contendrá conclusiones y recomendaciones. Posteriormente es revisado, y sobre esta base se diseña el plan formal de acción que debe detallar las prioridades recomendadas, las acciones individuales y las personas responsables de llevarlas al cabo, el tiempo proyectado para cada actividad, el personal y otros recursos necesarios.

El propósito principal de la fase de seguimiento es el de aplicar todos los aspectos que figuren en las recomendaciones que son sugeridas en el informe y acerca de los cuales no se haya hecho algo. En algunos casos, el auditor administrativo podrá encontrar necesario vigilar y comprobar la realización de las recomendaciones, ayudar a planear nuevos procedimientos, o estructura orgánica, contribuir a hacer más fluidas las operaciones, formular nuevas políticas, diseñar nuevos métodos de control, diseñar y establecer normas de ejecución, diseñar métodos de medición de la ejecución.

Las actividades del auditor en esta fase pueden incluir la investigación con supervisores y/o jefes de departamento, el por qué no se han aplicado las soluciones o recomendaciones sugeridas. Puede ser que encuentre necesario discutir con la dirección superior ciertos aspectos de sus sugerencias, con la idea de impulsar más aún la administración eficiente. Este intercambio de impresiones le permitirá también proporcionar explicaciones y aclarar probables malentendidos.

En la figura 18.1, se muestra la fase de seguimiento de la auditoría administrativa.

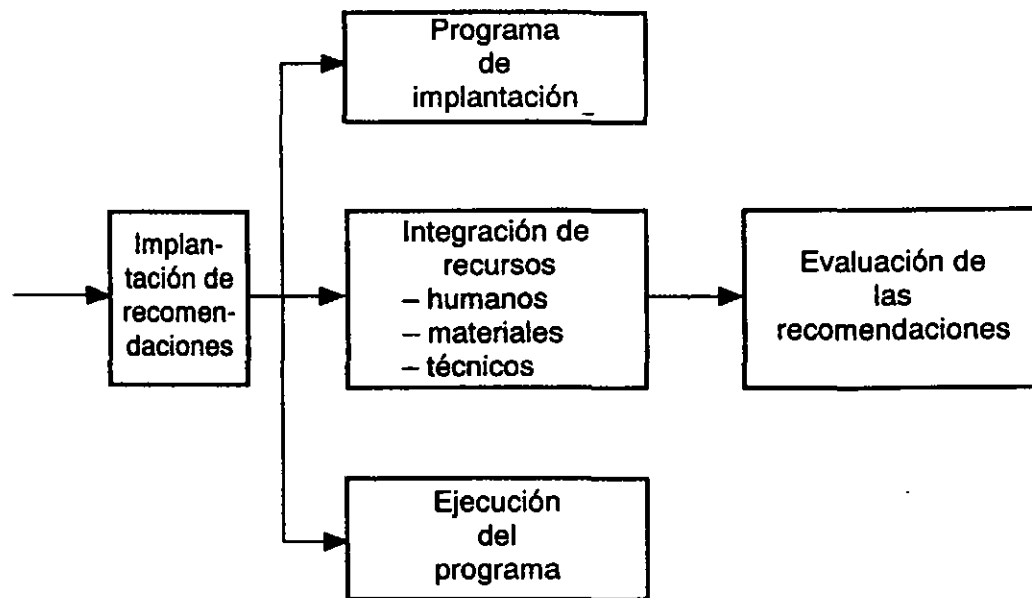


Figura 18.1. Fase de seguimiento.

De acuerdo con las circunstancias, la fase de seguimiento empezará inmediatamente al terminarse la auditoría (informe) o iniciarla algún tiempo después, para dar tiempo a que las recomendaciones puedan cumplirse.

La implantación de las recomendaciones formuladas por el auditor administrativo y presentadas en el informe de auditoría, es tan importante como cualquiera de las etapas anteriores, ya que constituye el momento en que las medidas de mejoramiento administrativo propuestas deben ponerse en práctica para la solución del o los problemas que dieron origen a la aplicación de la auditoría administrativa.

Las recomendaciones propuestas pueden abarcar desde la reestructuración total de las funciones de la empresa, hasta la simple modificación de algunos elementos de dichas funciones; por lo que su implantación deberá requerir de tiempos distintos y, sobre todo, de un orden lógico en la aplicación práctica.

ACCIONES POR REALIZAR

Algunos de los problemas o fallas encontradas, por el solo hecho de haber sido detectados, y más aún evaluados en su verdadera importancia, originan la adopción de medidas que no requieren un estudio especial. Los propietarios de la empresa y sus principales colaboradores podrán tomar las decisiones necesarias casi en forma inmediata.

Pero en general, las acciones por realizar implican la aplicación de un conjunto de medidas que requieren varias decisiones. Es posible que se resuelva hacer primero un análisis más detallado que el que se ha realizado en la auditoría administrativa. Si se busca desarrollar, por

ejemplo, "un sistema de información para la gerencia", la recomendación es el punto de partida; pero será necesario analizar las necesidades de información con mayor detenimiento. Luego de un análisis detallado, deberá comenzarse el diseño específico del sistema. Después será necesario preparar su implantación, asignar recursos, controlar los resultados y mantenerlo.

En resumen, existen dos clases de medidas por tomar: Aquellas que no requieren un análisis y diseño especial, que sólo requieren decisión y que normalmente la empresa debe tomar en forma inmediata.

Y aquellas otras que formarán parte de proyectos que requieren de un análisis detallado y una tarea específica de diseño.

Se podría decir que existe una tercera serie de medidas que representan un adelanto de lo que luego se hará al desarrollar los proyectos particulares. Este grupo de medidas en cierta forma "provisionales", está justificado por la urgencia o porque a pesar de ser parte de una acción mayor, se tiene la seguridad de que el resultado del análisis posterior demostrará su conveniencia.

Como parte de un proyecto especial, puede incluirse al diseño e implantación de una nueva estructura organizativa y la elaboración de un manual de organización. Pero de todos modos, si se decide que en forma inmediata debe cubrirse el puesto de gerente de finanzas, es ésta una necesidad urgente y seguramente el estudio posterior de la organización no cambiará la decisión tomada.

De ahí que resulte necesario el formular un programa para introducir y poner en práctica las recomendaciones y mejoras en las diferentes funciones y unidades administrativas de la empresa, pues la labor del auditor administrativo no termina con la entrega del informe de auditoría, sino que su responsabilidad profesional es determinar las ineficiencias existentes y elevar soluciones, y principalmente prestar colaboración a la empresa para su realización.

En conclusión, podemos decir que es el paso de "lo que se pensaba hacer" a "hechos reales y objetivos", es el momento a partir del cual debemos empezar a aportar los beneficios de las recomendaciones tanto a corto como a largo plazo.

Podrán distinguirse tres fases dentro de esta etapa de la auditoría administrativa, que son:

1. Elaboración del programa de implantación.
2. Integración de los recursos humanos y materiales necesarios.
3. Ejecución del programa de implantación.

ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE IMPLANTACIÓN

El paso inicial en la elaboración del programa de implantación será: determinar las actividades que tendrán que llevarse a cabo y la secuencia o el orden preciso de su realización. Esto puede describirse objetivamente utilizando un diagrama o red de flechas, como el que se muestra en la gráfica de la página 277.

El segundo paso será determinar los requerimientos en cuanto a personal, instalaciones, mobiliario y equipo, formas de oficina, manuales e instructivos de trabajo, etc., recursos que serán necesarios para cumplir con la implantación de las recomendaciones.

Deberá fijarse el tiempo y las fechas en que habrán de iniciar y terminar cada una de las actividades del programa, y aquellas en que estarán disponibles los recursos antes señalados.

Es importante establecer claramente quién o quiénes serán los responsables de la ejecución total, y cada una de sus etapas; tomando en cuenta que deberán participar en la implantación de las recomendaciones, auxiliando al jefe de la unidad administrativa en que se introduzcan las recomendaciones, como al personal que habrá de realizarlas.

También deberán preverse los obstáculos y las resistencias al cambio, que presentarán quienes se vean afectados por los nuevos sistemas y procedimientos de trabajo; para ello es necesario incluir programas de información y orientación sobre la naturaleza, propósito y bondad de las medidas que habrán de introducirse.

Finalmente el programa deberá fijar el método de implantación que más convenga aplicar, de acuerdo con las características de las recomendaciones así como las condiciones en que se va a introducir.

Métodos de implantación de recomendaciones

Hay varias formas para implantar las recomendaciones administrativas y cada una de ellas responde al problema de que se trate, o bien, al grado de complejidad de las mejoras a implantar. Los métodos más utilizados son:

1. Método instantáneo.
2. Método del proyecto piloto.
3. Método de la implantación en paralelo.
4. Método parcial o por aproximaciones sucesivas.

1. Método instantáneo

Cuando las recomendaciones son relativamente sencillas y no requieren de un gran volumen de operaciones o de una cantidad considerable de unidades administrativas, el método de implantación instantáneo es el más aconsejable y el de mayor aceptación en la práctica.

Es desde luego una manera sencilla de aplicar las recomendaciones hechas por el auditor para lograr un mejoramiento administrativo, a menos que algunos de los factores siguientes estén presentes:

- a) Si se trata de un cambio radical, por ejemplo, que implique un nuevo sistema, un nuevo equipo, etc.
- b) Si el cambio requiere de la utilización de locales separados entre sí por una gran distancia, y no permitan un fácil y oportuno desplazamiento.
- c) Si se presenta el caso de que la mayoría del personal que habrá de operar las recomendaciones no esté convencida de su validez.

En los anteriores casos que pueden presentarse, no se recomienda la aplicación del método instantáneo.

2. Método del proyecto piloto

Éste consiste en llevar a cabo un ensayo de las recomendaciones en sólo una parte del total de la empresa, con el objeto de medir su eficacia. Es importante aclarar que esto sólo es posible cuando existe una relativa similitud en las condiciones que prevalecen en la organización como un todo.

La ventaja principal es que permite la introducción de los cambios o recomendaciones en una escala reducida, efectuando cuantas pruebas sean necesarias para averiguar la validez y efectividad de las recomendaciones y cambios propuestos, antes de llevarlos a la práctica en forma global.

Una desventaja es que no siempre es posible asegurar que lo que es válido para una parte del todo, lo será para el resto de las partes. Además, es común destinar recursos fuera de lo normal y una atención especial a los proyectos pilotos, aspectos que no pueden ampliarse posteriormente a toda la empresa.

3. Método de implantación en paralelo

Consiste en la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto del sistema actual como de las recomendaciones que se van a im-

plantar. Esto permite efectuar modificaciones y ajustes sin crear graves problemas; al mismo tiempo que permite que las recomendaciones estén funcionando normalmente antes de que se suspenda la operación anterior.

Este método se recomienda cuando se trata de la implantación de recomendaciones y proyectos de gran magnitud. Además, garantiza una mayor seguridad en las operaciones que se realizan durante el cambio, ya que cualquier contingencia puede afrontarse sin demoras. Igualmente permite que el personal que se encargará de las modificaciones pueda ir familiarizándose con su operación, sin la presión que significa estar trabajando con la posibilidad de causar efectos irreversibles.

En los casos en el que el mismo personal que se encarga del sistema actual sea el que vaya a operar el nuevo sistema, es recomendable la programación de periodos especiales de trabajo en paralelo, procurando que con ellos no se afecte el servicio normal del sistema que va a reemplazarlo.

Al comenzar la etapa de implantación en paralelo, es necesario contar anticipadamente con los manuales y circulares que permitan conocer las recomendaciones y el nuevo sistema a los usuarios del servicio. Igualmente se debe proveer al personal de los elementos necesarios para que cumpla eficientemente con las funciones que se le confieran.

Cabe hacer la advertencia de que no en todos los casos es conveniente llevar a cabo la implantación en paralelo; sino sólo en aquellas recomendaciones o sistemas cuyo funcionamiento inicial pudiera descontrolar a los usuarios habituales al sistema anterior. Por lo cual la implantación en paralelo deberá prolongarse únicamente hasta el momento en que exista la seguridad de que el nuevo sistema funcionará sin fallas sustituyendo al sistema antiguo sin mayores problemas.

4. Método de implantación parcial o por aproximaciones sucesivas

Este consiste en seleccionar parte del nuevo sistema o pequeñas partes del mismo, e implantar procurando no causar grandes alteraciones; y pasar al siguiente paso sólo hasta que se haya consolidado adecuadamente el anterior.

En sí es un método más lento y cómodo que los anteriores, por lo que en ocasiones requerirá más tiempo que el previsto inicialmente. Sin embargo, esta aparente desventaja se compensa, ya que permite un cambio gradual y perfectamente controlado.

Este sistema es el más adecuado y recomendado cuando se trata de implantar recomendaciones y sistemas de gran magnitud; podría

aseverarse que en estos casos es uno de los que mayormente permite realizarla con éxito.

INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES NECESARIOS

Una vez que el programa de implantación ha sido elaborado y aprobado, el paso siguiente es el de reunir los recursos humanos y materiales que previamente se estimaron necesarios para la operación del nuevo sistema. Se procederá a la elaboración de los manuales administrativos e instructivos de trabajo, las formas de oficina, integración del mobiliario, equipo y suministros requeridos para operar las recomendaciones y el nuevo sistema. Se procederá igualmente a disponer los arreglos físicos, en cuanto a local, distribución del espacio y acondicionamiento del lugar donde se desarrollen las labores.

Con base en los requerimientos del nuevo sistema y al programa de implantación, se deberá seleccionar y capacitar al personal que vaya a operar los nuevos procedimientos de trabajo. Tomando como norma los manuales e instructivos, se adiestrará al personal lo suficiente para que pueda ejecutar sus labores correctamente y adquiera un perfecto conocimiento de la parte que le corresponda desarrollar dentro del proceso total.

Lo anterior implica fijar el objetivo de cada proyecto, su alcance y lo que se puede esperar como resultado del mismo. A cargo de quién estará la responsabilidad del planeamiento, coordinación y control de las tareas. Cuál será la metodología por aplicar. En qué aspectos y con qué amplitud participarán los auditores administrativos y especialistas, en caso necesario.

EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE IMPLANTACIÓN

Aplicados los pasos anteriores, se procede a poner en operación las recomendaciones y el nuevo sistema, aplicando el método de implantación que previamente se haya seleccionado, realizando las actividades programadas al efecto y siguiendo los lineamientos fijados en los manuales administrativos y en los instructivos.

Cuando se inicie la implantación será necesario elaborar circulares con el objeto de dar a conocer los cambios a sus usuarios y, en caso necesario, deberá continuarse con la labor de información y orientación de quienes se vean involucrados en el cambio.

Como ya se indicó anteriormente, la participación del auditor administrativo en el momento de poner en práctica las recomendaciones constituye un requisito esencial, ya que su responsabilidad no concluye con la formulación de propuestas de mejoramiento y la preparación de la etapa de implantación. El auditor administrativo deberá estar presente en el lugar donde se realicen los cambios durante todo el tiempo que se requiera y, de ser necesario, regresar al sitio de operaciones después de la implantación de recomendaciones o del nuevo sistema.

Implantación y seguimiento

Se han analizado los problemas y fallas; han sido evaluados y se coincide en que deben ser eliminados. Se han definido las acciones consideradas y diseñado nuevos sistemas, procedimientos, estructura orgánica, formas, etc., que han sido analizados y aprobados. Por tanto, debemos asegurar la implantación de las recomendaciones, mejoras y estudios realizados, así como la obtención de los resultados buscados.

Sólo es conveniente agregar que la garantía para que lo anterior ocurra estriba en varios factores. Entre ellos tenemos los siguientes:

- a) La calidad y adaptación de los estudios a las condiciones de la empresa.
- b) La participación que han tomado en el diseño de los mismos, los que luego estarán a cargo de la implantación.
- c) La elaboración de proyectos y del programa de implantación, de tal manera que se obtengan resultados concretos parciales, mientras que el desarrollo de los mismos avanza.
- d) La venta que se ha hecho del programa de implantación dentro de la empresa.
- e) La capacidad de los responsables de la implantación.
- f) La intervención externa de especialistas, en caso necesario.

Sólo cuando se comprueben los buenos resultados de las medidas adoptadas se podrán verificar las bondades de la etapa de recomendaciones que habrá terminado con la confección del plan de acción; trabajo de equipo entre los auditores administrativos, el dueño de la empresa y sus colaboradores.

EVALUACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES IMPLANTADAS

Una vez que se han implantado las recomendaciones o el nuevo sistema administrativo, es indispensable que el equipo de auditores ad-

administrativos mantenga una constante información de su aplicación, para comprobar la eficacia de las mejoras introducidas y en su caso, sugerir las medidas correctivas que sean necesarias.

Los medios para obtener la información necesaria con el fin de comprobar la eficacia de las recomendaciones y mejoras introducidas son muy variables, ya que van de acuerdo con las características de cada empresa. Se recomienda que estos medios de información se mantengan activos durante el periodo que sea suficiente para juzgar la efectividad del sistema de recomendaciones y mejoras implantado.

Aplicación de medidas correctivas

A partir de las observaciones que se lleven a cabo durante un lapso razonable de operación del nuevo sistema administrativo, se podrán sugerir modificaciones a cualquiera de los componentes del mismo.

Es conveniente conocer los resultados de las recomendaciones o del nuevo sistema administrativo antes de intentar introducir medidas correctivas de manera precipitada, en el momento y lugar en que se presenten o detecten, a menos que fuese muy necesario. Esto es recomendable ya que, en no pocos casos, la solución a un problema particular resulta imparcial si no se modifican las causas que lo generan, y éstas pueden radicar en otros niveles de operación.

La experiencia ha mostrado la necesidad de poner especial atención a la revisión periódica de los sistemas. Lo cual permite evitar la desactualización de los mismos, que afecta en forma directa a la eficiencia de la entidad en su conjunto.

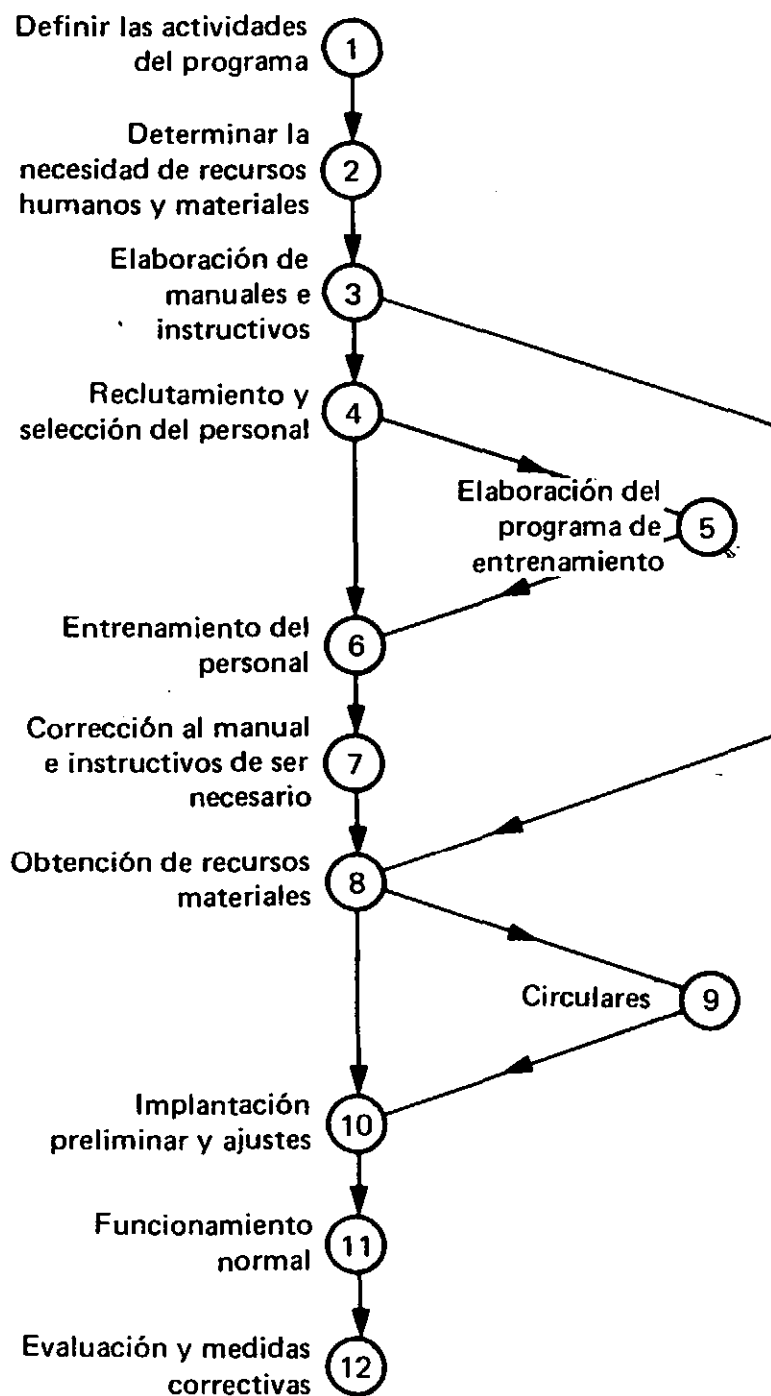


Figura 18.2. Red de actividades para la implantación de un programa de recomendaciones.