

22
205



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EVALUACION POR RESULTADOS: LA EFICACIA EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Seminario de Investigación Administrativa

QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :

SERGIO HERNANDEZ CLARK

LIC. Y C.P. JORGE ALVAREZ ANGUIANO
PROFESOR DEL SEMINARIO

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1993



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

Introducción	1
La eficacia en los organismos sociales	
Eficacia y eficiencia	4
La distorsión metodológica	8
La eficacia y la teoría de sistemas	14
Propósitos de la auditoría administrativa	
Una técnica reciente	20
La auditoría administrativa y el proceso de control	25
Motivos para aplicar una auditoría administrativa	30
Objetivos de la auditoría administrativa	31
La evaluación por resultados y la auditoría administrativa	
Origen y objetivo de la evaluación por resultados	36
Extensión de la evaluación por resultados	37
Enfoque de la evaluación por resultados	39
Ambito de la evaluación por resultados	40
Precisiones metodológicas de la evaluación por resultados	
Premisas	45
Estándares	48
Las vicisitudes de la medición	57
Etapas de la evaluación por resultados	
Generalidades de la evaluación por resultados	64
Etapas	65
Planeación	65
Ejecución	72
Listas de comprobación	
Características de los cuestionamientos	78
Advertencia	83
Ambiente externo	85
Objetivos y estrategia	92
Ambiente interno	104
Finanzas	116
Personal	126
Producción	133
Mercadotecnia	143
Conclusiones	151
Bibliografía	154

INTRODUCCION

Quien conozca el modo en que operan las empresas mexicanas sabrá cuán pobre es la labor administrativa que se realiza en la mayoría de ellas. Los éxitos logrados obedecen más a la capacidad personal de sus dirigentes o a las características del mercado que al acatamiento de los principios, normas, técnicas y, en general, conocimientos y prácticas que rigen una buena administración.

Por mucho tiempo la actuación, plena de improvisaciones, de los conductores de empresas y de organismos no lucrativos y estatales bastó para mantener al país en el camino de la industrialización y del crecimiento moderado del producto interno bruto. La crisis económica de los ochentas cambió drásticamente la situación. Muchas instituciones tuvieron que cerrar o restringir sus actividades; el costo para el país en todos los ámbitos fue muy alto. Las medidas para superar el estancamiento y la inflación, en particular la apertura comercial, plantearon nuevos desafíos para las empresas: entre ellos, trabajar con más eficiencia y, abandonado el proteccionismo de decenios anteriores, competir con productos extranjeros superiores en calidad y, muchas veces, inferiores en precio. Ello se suma a las limitaciones que impone una crisis todavía presente.

En la necesaria modernización de las instituciones mexicanas para adaptarse a las nuevas condiciones y, en

particular, de las empresas ante la competencia del exterior, la tecnología es un elemento crítico. En especial, la administración, en tanto conocimiento aplicado a la producción, es un campo promisorio de desarrollo en las organizaciones. Particularmente una de sus técnicas, la auditoría administrativa, les permite, a un tiempo, conocer la forma en que está operando una unidad, lo adecuado de la gestión que se está realizando y las deficiencias más graves que presenta.

El objetivo principal de este trabajo es proponer un modelo de auditoría administrativa distinto del que se ha empleado tradicionalmente. El propósito es centrarse en los aspectos más relevantes en la marcha de la organización. Para ello es preciso cambiar la atención de los auditores de la eficiencia a la eficacia con que funcionan las organizaciones, a fin de obtener un diagnóstico más acertado sobre su situación actual y sus posibilidades de mejora.

Con objeto de dar la mayor solidez a los planteamientos que aquí se presentan fue necesario examinar el entramado teórico de la auditoría administrativa. Ello implicó revistar brevemente el avance en la materia y recoger las aportaciones más recientes. Asimismo, en el texto se señalan aquellos aspectos que requieren una investigación mayor que la que se ha realizado, ya que con sus resultados podrá obtenerse la necesaria exactitud que requiere esta técnica.

Se pretende que esta propuesta rebase el ámbito meramente semántico y ofrezca, aunque sea de forma modesta,

una nueva manera de evaluar la administración de las entidades, a fin de comprobar que éstas cuentan con los medios suficientes para garantizar su supervivencia y crecimiento en el dinámico, y a veces adverso, entorno que enfrentan en la actualidad.

LA EFICACIA EN LOS ORGANISMOS SOCIALES

Eficacia y eficiencia

Desde hace algunos decenios ha prevalecido en forma casi unánime la convicción de que la administración persigue dos fines fundamentales¹:

- 1) Alcanzar los objetivos de la organización.
- 2) Aprovechar al máximo los recursos.

Aunque es posible e idóneo que éstos se obtengan simultáneamente, las condiciones actuales y, sobre todo, una percepción equivocada de la administración, han impedido su plena consecución. De ahí ha surgido una división, planteada por Peter F. Drucker², de las empresas preocupadas por la eficiencia (que para él es acatar los procedimientos establecidos) de las que destacan la eficacia, la cual consiste en lograr los resultados pretendidos. La diferencia no es baladí; constituye una útil caracterización de la

1. Al respecto, Sisto Velazco define la administración como el conjunto sistemático de reglas para llevar, con la máxima eficiencia, a un organismo social a la realización de sus objetivos. Por su parte, George Terry y Stephen G. Franklin apuntan que la administración es el proceso distintivo que consiste en la planeación, la organización, la ejecución y el control, efectuado para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de la gente y los recursos. Este autor añade que el grado en el cual se alcanzan los objetivos indica el éxito administrativo (véase *Principios de administración*, CECSA, México, 1987, p. 33).

2. Citado por Carlos Llano Cifuentes en *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México, 1982.

organización³ y, en muchas ocasiones, explica su eventual fracaso. Sin embargo, los conceptos de eficacia y eficiencia se confunden en la práctica.

Incluso la diferencia semántica no está clara. En efecto, algunos de los diccionarios más prestigiosos consignan a la eficiencia y la eficacia como sinónimos, sin los matices propios de la perspectiva administrativa⁴. Es en la literatura económica en la que se ha procurado definirseles de manera más exacta:

Eficacia: "cualidad de la actuación empresarial que consiste en alcanzar el fin perseguido [...] el logro es la medida de la eficacia sin considerar la economía en los medios para alcanzar el fin deseado".

Eficiencia: "cualidad de la actuación empresarial, consistente en la minimización del empleo de medios para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado. La

3. En general, en este trabajo se han preferido los términos "organismo", "entidad" y "organización" al de "empresa", por la connotación de éste a actividades lucrativas, toda vez que el campo de aplicación de lo aquí propuesto no se restringe a ellas. El último de aquéllos se usa poco debido a su condición de anglicismo (véase Ricardo J. Alfaro, *Diccionario de anglicismos*, Gredos, Madrid, 1970, p. 220).

4. Por ejemplo, la Real Academia, en su *Diccionario de la lengua española* (vigésima edición, Madrid, 1984), define eficacia como "virtud, actividad, fuerza y poder para obrar" y eficiencia como "virtud y facultad para lograr un efecto determinado" o "acción con que se logra este efecto". María Moliner, en su conocido *Diccionario del uso del español* (Editorial Gredos, 2 tomos, Madrid, 1984), considera que eficaz y eficiente son palabras equivalentes ("se aplica a lo que realiza cumplidamente la función a que está destinado"), aclarando que eficiente se emplea más frecuentemente para calificar a las personas y, por tanto, es sinónimo de "apto, capaz, competente".

eficiencia, por tanto, es la actuación económica en el estricto sentido de la palabra. Los conceptos de eficacia y eficiencia se complementan, ya que el primero se refiere al cumplimiento de la meta u objetivo, y el segundo a la manera de llegar al mismo."⁵

Sobre este particular, John J. Harter escribe: "en sentido estricto, [la eficiencia] indica la relación técnica insumo-producción entre la cantidad de materiales empleados y el volumen de artículos producidos. En sentido más amplio, implica lograr el mejor resultado (considerando calidad y cantidad) en la producción o distribución de bienes y servicios al menor coste"⁶. Barnard, por su parte, señala que "cuando se consigue un fin propuesto, diremos que la acción es eficaz" y, por tanto, "el grado de cumplimiento de los objetivos de la organización indica el grado de eficacia de la misma"⁷.

Aunque la insistencia en el acatamiento de los procedimientos no implica forzosamente que se estime la eficiencia más que la eficacia, no hay duda de que así ocurre de hecho en la mayoría de las organizaciones. Esta filosofía afecta el funcionamiento de todo el proceso administrativo: buena parte de los esfuerzos se destina a cuidar cómo se hacen las cosas, en vez de concentrarse en

5. *Diccionario enciclopédico de economía*, Editorial Planeta, Barcelona, 1980, t. 1, pp. 161 y 162.

6. De ese autor, *El lenguaje del comercio*, Servicio Informativo y Cultural de los EUA, s/l, s/f.

7. Citado por Josep Ma. Veciana y Vergés en "La eficacia de las organizaciones", *Management Today* (en español), México, octubre de 1983, p. 8.

qué se hace. Carlos Llano comenta: "medimos la 'eficacia' no por el rendimiento -el resultado efectivo, real- de las acciones, sino por la exactitud con que ellas se ajustan a los procedimientos establecidos"⁸.

Pareciera que una vez concluida la planeación y la organización, la dirección se olvida, en buena medida, del objetivo, y la atención se enfoca a apearse lo más posible a las disposiciones. Esto se agudiza cuando la organización pasa por momentos difíciles, pues, paradójicamente, se exige a sus miembros un mayor empeño en respetar los procedimientos y las normas, en lugar de revisarlos junto con los objetivos y las estrategias para alentar la supervivencia o el buen éxito de la entidad⁹. Sidney Schoeffler ha señalado que "es más importante hacer las cosas correctas que hacer las cosas correctamente"¹⁰.

La etapa de control no está exenta de la distorsión descrita: la mayor parte de las técnicas privilegian esta perspectiva, y las pocas que no lo hacen, como el control de gestión, se refieren más a la marcha de la organización en general y a sus vínculos con el ambiente externo, que a las operaciones de cada área en particular y sus interrelaciones.

8. Carlos Llano Cifuentes, ob. cit., p. 22.

9. Considérese al respecto la definición de eficacia que da Veciana y Vergés: "la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios del entorno". Véase de este autor, ob. cit., p. 16.

10. De dicho autor, "El programa PIMS", en Kenneth J. Albert (coord.), *Manual de administración estratégica*, McGraw-Hill, México, 1985, p. 23-5.

Para ilustrar lo dicho se puede tomar el caso de una empresa que cuenta con un departamento de investigación y desarrollo eficientísimo, es decir, en el que se aprovechan al máximo las instalaciones, el equipo, las capacidades del personal, etc., pero cuyos diseños, dechados de ciencia y creatividad, son de producción demasiado costosa. Otro ejemplo es el de un despacho de publicidad muy productivo, que instrumenta una campaña completísima y elaborada, pero que no favorece un aumento significativo de las ventas de su cliente. No obstante que estas situaciones son extremas, no son del todo atípicas; casos semejantes, aunque de menor intensidad, proliferan en las organizaciones.

La distorsión metodológica

El predominio de una filosofía administrativa centrada en los procedimientos -y en el uso más racional de los recursos- obedece a razones de índole muy diversa: psicológicas, sociológicas, políticas, técnicas, etc. Baste señalar, a guisa de ejemplo, que la imposición férrea de un método o política permite sustentar el poder de una autoridad o un sistema que de otro modo no tendría posibilidad de subsistir, al no estar obteniendo sus objetivos, así como crear las condiciones que aseguren su permanencia.

Como razón de este excesivo interés en la eficiencia también se puede citar la tendencia, imperante en los países

industriales, a aumentar la productividad¹¹, como respuesta al encarecimiento de algunos insumos esenciales, en especial la energía y el trabajo, en los años setentas. Desde entonces, esto ha determinado las aportaciones recientes en los campos administrativo y tecnológico¹². Con el servilismo que suele caracterizar la adopción de novedades, se han implantado en México las que ahorran tales recursos -que se tienen en abundancia-, con los consecuentes desempleo de nacionales y dependencia del extranjero.

La preocupación por el aumento de la productividad (cuya tasa se ha desacelerado, sobre todo en Estados Unidos) ha favorecido en mucho los equívocos medios de apreciación administrativa. Por supuesto, aquí no se sugiere que aquél no sea una meta loable, sino que no debe perseguirse en detrimento de la consecución de los objetivos de la organización y del país en que está afinada. Primero hay que conseguir lo que se desea, y luego hacerlo en la forma más económica, lo cual, en las condiciones actuales, la mayoría de las veces es prerrogativa del que cuenta con una posición sólida. Mantener las costos totales en el mínimo es

11. Es decir, "la relación entre la producción obtenida por una unidad económica y los recursos utilizados para obtenerla. Según sea el recurso o la unidad económica considerados, se pueden establecer diferentes variantes del concepto: la de un factor de producción, la de una empresa, de un país, etc. No obstante, en sentido estricto, el término se refiere a un sólo factor productivo. Cuando se aplica a un conjunto de factores [...] es más correcto utilizar el término eficiencia" (*Diccionario Económico Planeta*, ob. cit., t. VII, p. 57).

12. Véase Unión Mexicana de Asociaciones de Ingenieros, *Reconversión industrial: un enfoque de la ingeniería organizada*, México, 1987.

un principio válido en la mayor parte de las entidades casi todo el tiempo, pero hay situaciones de urgencia que obligan a abandonarlo completa o parcialmente¹³. Para las empresas, ejemplos de esas ocasiones son la amenaza de quiebra, la pérdida considerable de participación en el mercado, la modificación sustancial del régimen jurídico del país donde opera, entre otros.

Si bien en algunos casos la eficacia y la eficiencia son inseparables (verbigracia al obtener precios competitivos), no es la regla general. No se trata tampoco de derrochar recursos con tal de conseguir un objetivo. El costo de un resultado -es decir, los insumos invertidos expresados en términos monetarios- debe ser, por lo menos, aceptable: no debe significar una erogación que comprometa la obtención de otro resultado necesario para la entidad, o del mismo en un momento posterior.

Las relaciones entre eficacia y eficiencia no son de causalidad estricta: la segunda no implica a la primera. Por tanto, el incremento de la eficiencia no acarrea ineluctablemente el de la eficacia. Asimismo, es factible aumentar la eficacia sin hacer lo mismo con la eficiencia. Al parecer aquélla depende más de la planeación y la organización que de la dirección o el control. Igualmente, la eficacia está más vinculada a la asignación de recursos que al aprovechamiento de éstos (por ejemplo, un cambio en

13. Véase George Terry y Stephen G. Franklin, ob. cit., p. 28.

la estrategia de mercadotecnia puede propiciar mayores utilidades que un aumento de productividad).

Las consecuencias de las equívocas apreciaciones sobre eficacia y eficiencia son patentes: condenan a la organización a la petrificación de sus estructuras y a la torpeza e inoportunidad para afrontar y salvar los cambios y obstáculos que se presenten¹⁴. Más aún, Merton "sugiere que alentar la observancia rígida de las reglas y regulaciones por sí mismas puede desplazar el objetivo principal de la organización"¹⁵. Asimismo, reducen a las personas a meros ejecutantes, inhabilitados para desarrollar su creatividad e iniciativa¹⁶.

El fenómeno señalado también repercute en la auditoría administrativa. En efecto, en algunas listas de comprobación -con las cuales se pretende efectuar un análisis exhaustivo de la organización- se mezclan indistintamente los cuestionamientos respecto a procedimientos y resultados. Por ejemplo, a la pregunta sobre cuál es la participación de la empresa en el mercado sigue una sobre la práctica para seleccionar vendedores.

Pocos autores han dado la primacía que merece el logro de los objetivos en la evaluación de la labor de los

14. Fremont E. Katz y James E. Rosenzweig llegan a proponer que "maximizar la eficiencia de un departamento funcional puede llevar al sacrificio de los objetivos de otros departamentos" (*Administración de las organizaciones*, McGraw-Hill, México, 1979, p. 173).

15. Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig, ob. cit., p. 68.

16. Véase Carlos Llano Cifuentes, ob. cit., cap. 1.

administradores. En consecuencia, se impide una apropiada corrección de las deficiencias. Así, un pequeño mejoramiento de la estrategia de mercadotecnia puede tener más efecto que perfeccionar la supervisión de distribuidores, aunque ésta presente problemas más graves (los cuales, quizá, los provocó la estrategia aplicada). El análisis y la reparación de los aspectos más generales redundan en soluciones más inmediatas, requieren menos detalle y, por consiguiente, son menos onerosos.

Mención aparte merecen dos técnicas relativamente nuevas: la administración estratégica y la medición de la eficacia organizacional. Aparecidas en los sesentas, época de prosperidad, cobraron auge en el decenio siguiente y en la primera mitad de los ochentas, como consecuencia de los problemas que enfrentaron Estados Unidos y otras naciones industrializadas por los sucesos ya consabidos. Las empresas buscaban con denuedo técnicas que les permitieran, entre otras cosas, determinar un rumbo adecuado en el largo plazo y cerciorarse de que su funcionamiento era el apropiado.

La administración estratégica satisfizo en cierta medida la primera necesidad: por medio de estudios amplios e integrales del ambiente en que operaba la empresa (incluyendo la competencia, las características del producto y del mercado, aspectos económicos, sociales, ecológicos, jurídicos, etc.) y de las fuerzas y debilidades de ésta, se establecía una estrategia que involucraba a todos los elementos del organismo y señalaba las pautas para su

supervivencia y crecimiento¹⁷. Con el tiempo ha decaído el interés por esta técnica, aunque no totalmente; ello se debió a la poca difusión que tuvo entre los miembros de las empresas, quienes prefirieron dejar la labor de fijar la estrategia en manos de consultores y personas especialmente encargadas, y a que no se le aplicó correctamente¹⁸. El mérito de la administración estratégica radica en que integró en su análisis todos los factores que intervienen en el desempeño de una entidad, aunque de forma muy general, con el fin de establecer las condiciones para la obtención de resultados en el largo plazo.

La medición de la eficacia tiene por objeto determinar el grado de desempeño de un organismo social. Desde sus primeros intentos, esta técnica se ha enfrentado a arduos problemas, como la disparidad de criterios de medición, la inestabilidad en el tiempo de dichos criterios, la precisión de las evaluaciones, etc.¹⁹, lo que ha limitado su propagación. La utilidad de esta técnica reside en que se centra en los resultados que obtiene la entidad como un todo, aunque sin considerar con cuidado los de las áreas que la componen ni las causas de dichos logros. En general, el

17. Dos libros clásicos sobre este tema son: Igor Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, s/l, 1965, y Michael Porter, *Estrategia competitiva*, CECSA, México, 1982.

18. Para un recuento de lo ocurrido en los últimos años, véase el interesante artículo de Michael Porter, "The State of Strategic Thinking", *The Economist*, 23 de mayo de 1987, pp. 17 a 22.

19. Un estudio de la evolución de esta técnica se encuentra en Richard M. Steers, "Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, diciembre de 1975, pp. 546 a 558.

examen se realiza más en términos económicos o sociales que administrativos. Asimismo, sus descubrimientos son de poca relevancia para mejorar la gestión, pues se basan en sólo unos cuantos indicadores -a veces uno solo- y, por tanto, no reflejan la complejidad de los factores que afectan a la organización.

La eficacia y la teoría de sistemas

La preocupación por la eficacia se deriva directamente de las conclusiones emanadas de la teoría de sistemas²⁰. Sus planteamientos, extensivos a todo tipo de ente, han abierto nuevos caminos a las distintas ciencias²¹, y la administración no ha sido la excepción. Su conocido modelo insumo-transformación-salida ha sido de gran utilidad para comprender y examinar los diversos procesos que ocurren dentro de una organización.

En su conocido texto, Katz y Rosenzweig definen al sistema como "un todo unitario, organizado, compuesto por dos o más elementos o subsistemas interdependientes y delineado por los límites, identificables, de su ambiente o suprasistema"²². Ello significa que en vez de explicar el

20. Véase Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig, ob. cit., pp. 107 y 110.

21. Una sugerente revisión de las variadas aplicaciones de la teoría de sistemas se encuentra en Norbert Wiener, *Cibernética y sociedad*, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, México, 1981.

22. Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig, ob. cit., p. 107.

todo en términos de sus partes, las partes se explican en función del todo²³. Esta perspectiva concuerda con lo que Peter F. Drucker considera el requisito primordial de la administración moderna: toda empresa se debe ver, comprender y administrar como un proceso integrado²⁴. Según E.B. Roberts, ignorar esto -y en cierto modo recurrir a soluciones parciales- ha provocado el fracaso de los sistemas habituales de control²⁵.

Limitando el concepto de sistema al organismo social, Katz y Rosenzweig exponen las características de éste: 1) se orienta hacia ciertas metas; 2) es un sistema psicosocial, es decir, gente que trabaja en grupos; 3) es un sistema tecnológico (gente que utiliza conocimientos y técnicas), y 4) implica la integración de actividades²⁶.

En líneas generales, esta teoría propone -en lo que concierne a la administración- que toda organización²⁷ toma de su entorno determinados insumos, los procesa y finalmente devuelve al ambiente un producto, que es esencialmente distinto a los insumos que recibió. Este flujo, aparentemente simple, involucra complejas relaciones y

23. Véase *ibid.*, p. 110.

24. Citado por E.F. Norbeck, "Clasificación de los controles operativos", en E.F. Norbeck (coord.), *Auditoría administrativa*, Editora Técnica, México, 1982, p. 40.

25. Citado por José Antonio Fernández Arenas, *Auditoría administrativa*, Diana, México, 1988, p. 145.

26. Véase Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig, *ob. cit.*, p. 6.

27. En este trabajo las palabras organización, entidad y organismo designan a cualquier grupo social que persigue determinados objetivos; por tanto, tales términos comprenden desde a una empresa hasta un equipo deportivo, una iglesia, una dependencia gubernamental, etcétera.

actividades, y debe merecer la atención del administrador, en especial la última etapa. De la calidad, oportunidad y asequibilidad de los productos de una organización depende, en primera instancia, su supervivencia y, después, su éxito.

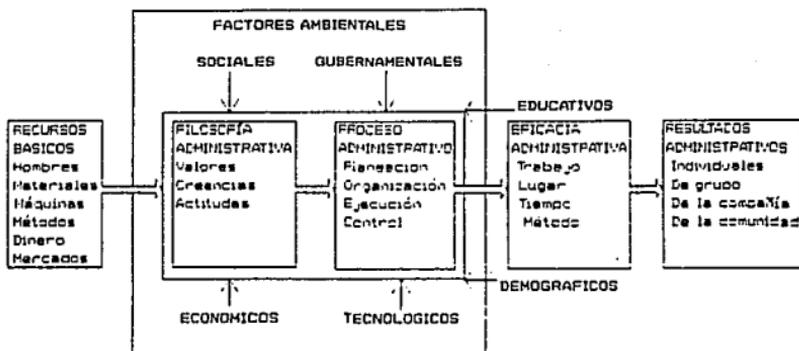
El gran acierto de la teoría de sistemas ha sido, sobre todo, concientizar al administrador sobre la importancia fundamental que el ambiente reviste para la organización y, por tanto, para sus funciones. Han quedado atrás los tiempos en que se pensaba en que una óptima eficiencia en la empresa acarrea inexorablemente su prosperidad y crecimiento. En cambio, hoy se atienden todas las influencias que pueda tener el ambiente en el desempeño de la organización: una nueva legislación, un fenómeno natural, un acontecimiento político, un descubrimiento científico, etc. Asimismo, la eficacia de una empresa ya no se mide sólo por sus realizaciones económicas, sino por su contribución al bienestar de la sociedad y a la prosperidad del país en conjunto²⁸.

Desde luego también la organización puede llegar a afectar el ambiente, aunque sea en forma parcial. En consecuencia, el planteamiento de un problema organizacional debe evitar aislarlo y, en cambio, procurar vincularlo con los fenómenos externos e internos de la organización²⁹. Al respecto, el concepto de retroalimentación (es decir,

28. Véase Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig, ob. cit., p. 153.

29. Confróntese José Antonio Fernández Arenas, ob. cit., p. 126.

El proceso administrativo en su entorno



Fuente: George R. Terry y Stephen G. Franklin, *Principios de administración*, CECSA, México, 1987, p. 62.

información sobre la respuesta del ambiente a un acto de la organización o sobre un cambio en aquél que puede afectarla) tiene una relevancia fundamental, aunque la mayoría de los directivos no se la den cabalmente. Las "fronteras" de las organizaciones son cada vez más porosas (a pesar de su función como "filtros" que seleccionan y estandarizan insumos y productos), lo que provoca que las transacciones a través de ellas se multipliquen y diversifiquen, haciendo más difícil la labor de los administradores³⁰.

Lo expuesto en párrafos anteriores implica que la organización debe estudiarse como un todo que está influido de modo crucial por su ambiente. Empero, el concepto de sistema abierto no se agota sólo al considerar la interrelación del organismo con su entorno: entraña también la interacción estrecha entre los componentes que lo forman, en términos de flujo de información, bienes y servicios³¹. Aislar cada problema, cada área, cada proceso, limita las posibilidades de análisis y mejoramiento. La ventaja de la teoría de sistemas es que permite identificar con mayor claridad las variables críticas y sus relaciones; "ningún problema, elemento o fenómeno se debe tratar sin considerar sus consecuencias interactuantes con otros"³².

Por lo anterior -aunque no hay consenso entre los

30. Véase Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig, ob. cit., p. 121.

31. Véanse ibid., p. 116, y Joaquín Rodríguez Valencia, *Sinopsis de auditoría administrativa*, Trillas, México, 1987, p. 229.

32. Harold Koontz y Cyril O'Donnell, *Administración* (octava edición), McGraw-Hill, México, 1986, p. 19.

investigadores- es preferible utilizar un método de evaluación administrativa que abarque toda la organización, para no caer en el error de dedicar cuantiosos recursos a un área, con el ánimo de hacer más eficaz su funcionamiento, y luego percatarse de que la falla se originaba en otra³³.

Al respecto, la sinergia constituye un factor fundamental. Ésta consiste en que los logros totales de un organismo social sean superiores al agregado de los resultados obtenidos por cada área, función, departamento, etc. Perseguir la sinergia, y cerciorarse de que se está logrando en un alto grado, es objetivo de la administración. El éxito de una entidad no se finca en la excelencia de cada una de sus áreas sino en la conjunción maximizada de todos los empeños. Por ello, es necesario, además de evaluar el tipo y la calidad de las interrelaciones, ponderar la magnitud de los resultados globales y las dificultades que impiden acrecentarlos.

La teoría de sistemas también ha subrayado la necesidad de examinar no sólo los aspectos estructurales de la organización (especialización, jerarquización, tramo de control, comunicación, etc.), sino principalmente los procesos: cómo se establecen las metas, cómo se desarrollan los medios para lograrlas y cómo se evalúa el sistema³⁴. El

33. Véanse Alfred Klein y Nathan Grabinsky, *El análisis factorial*, Banco de México, México, 1976, p. 20, y Centro Nacional de Productividad, *Diagnóstico por funciones*, de la serie Autodiagnóstico, t. VII, México, 1967, p. 12.

34. Véase Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig, ob. cit., p. 23.

efecto recíproco que tienen los objetivos y las operaciones no admite -como querían algunos estudiosos- que aquéllos queden fuera de la competencia de la administración.

Una aplicación lógica que se puede hacer de estas aportaciones es considerar a la organización como un microcosmos, en el que cada área funcional constituye una organización por sí misma, y las demás son el ambiente en que se desenvuelve, del que toma sus recursos, y al que entrega productos, que a su vez son insumos para otras áreas (en ocasiones el ambiente de la organización como un todo coincidirá con el de cada área, al menos en parte). Considerada así, cada área es un subsistema susceptible de ser examinado con detalle, sin por ello perder la visión de conjunto.

Un desglose semejante permite evaluar todos los insumos, procesos y productos, para extraer de la suma de calificaciones y apreciaciones, y tras su agrupamiento y análisis conjunto, un juicio general.

PROPOSITOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Una técnica reciente

En una de sus clases, el profesor Humberto Herrera apuntaba que la relativa juventud de la administración había impedido la elaboración de un método maduro de evaluación, acorde con el desarrollo alcanzado en otros aspectos de la disciplina. Esto, aunado a la filiación que la auditoría administrativa conserva aún con la contable, había retrasado la aparición de métodos más apropiados. También mencionaba que esta filiación era muy explicable, considerando que la contabilidad tiene una historia más larga, que le permitió percatarse de la importancia de la administración en los resultados contables de una empresa (control interno), y elaborar un proceso de revisión que goza de la confianza general.

La visión de la auditoría contable ha influido significativamente en el enfoque de la administrativa. Para aquella, los resultados obtenidos por la contabilidad (es decir, registros, pólizas, estados financieros, etc.) dependen estrictamente del apego que se tenga a los procedimientos: el auditor dictamina la razonabilidad de las cifras, valorándolas con base en los principios de la contabilidad.

Para los fundadores y primeros seguidores de la administración, la aplicación correcta del proceso y de los principios administrativos bastaría para asegurar la buena marcha de la organización e incluso, al incrementarse las utilidades, acabar con los conflictos sociales¹. Al respecto, es interesante el comentario de Henry Fayol en una entrevista que le hizo el *Cronique social de France* en 1925: "El mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias es estudiar el mecanismo administrativo para establecer si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente atendidos"².

Después de 35 años de que se pronunciaron estas palabras, los autores indicaron la necesidad de evaluar a la empresa en todos sus aspectos e hicieron algunos ensayos sin trascendencia.

No es posible reseñar la historia de la auditoría administrativa sin destacar la obra de William P. Leonard. Aunque educado como contador, a él se debe el primer procedimiento sistemático de examen administrativo. En su definición indica que éste debe comprender "los métodos de control, medios de operación y empleo que se dé a los recursos humanos y materiales [...] su intención es examinar

1. Véase Adalberto Ríos Szalay y Andrés Paniagua Aduno, *Orígenes y perspectivas de la administración*, Trillas, México, 1979, pp. 77-102.

2. Citado por Joaquín Rodríguez Valencia, ob. cit., p. 35.

y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas"³. No obstante que está explícito su propósito de examinar el desempeño de las áreas, su método sólo involucra la revisión de los controles para medirlo, sin realmente ocuparse de él o expresar un juicio⁴.

En el primer capítulo se aludió a la preferencia que muchos autores de la administración, consciente o inconscientemente, profesan por la eficiencia o por el acatamiento de los procedimientos. Las siguientes definiciones pueden ilustrarlo:

Rodríguez Valencia: "La auditoría administrativa proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia con la que cada función de la empresa desarrolla las diferentes etapas del proceso administrativo."⁵

Michael Armstrong: "Una auditoría administrativa es un examen sistemático de los sistemas, procedimientos y procesos administrativos de la organización para determinar el grado en el cual están operando eficazmente en la obtención de los objetivos de la organización y dónde se requieren mejoras."⁶

3. William P. Leonard, *Auditoría administrativa*, Diana, México, México, 1988, p. 45.

4. Esta tendencia se difundiría con el tiempo, hasta el grado en que es posible identificar dos corrientes en la auditoría administrativa: la que considera que ésta consiste en el examen de los controles (Cadmus, Churchill y Cyert) y la que la conceptúa como el examen total de la estructura y el comportamiento de un organismo social. Véase Joaquín Rodríguez V., *ob. cit.*, pp. 37 a 39.

5. *Ibid.*, p. 46.

6. En *A Handbook of Management Techniques*, Kogan Page, Londres, 1986, p. 519.

Koontz y O'Donnell: La auditoría administrativa es el "análisis sobre la calidad de los administradores, evaluándolos en forma individual y apreciando la calidad del sistema administrativo total de la empresa."⁷

No hay duda de la importancia que la eficiencia y la productividad tienen para las organizaciones. Sin embargo, no deben constituir los únicos puntos de interés o los más importantes para el administrador; esta perspectiva debe complementarse con la apreciación del logro de los objetivos de la organización, de cada área que la forma y de cada individuo que pertenece a ella.

Hasta hace 20 años la idea central de los administradores consistía en buscar la eficiencia en las entidades; la filosofía administrativa se orientaba más a las actividades que a los resultados⁸. La complejidad e inestabilidad del mundo en los años posteriores los obligaron a modificar en cierto modo sus miras. Los cambios en la legislación, los movimientos sociales, el recrudescimiento de la competencia los hicieron replantear sus objetivos, la forma de conseguirlos y el método para cerciorarse de que los habían alcanzado. A partir de ese momento, los métodos de auditoría administrativa creados por los contadores -nada desdeñables pues comprendían lo mejor de su disciplina- fueron insuficientes para abarcar todo aquello que de pronto le correspondía atender a la

7. En ob. cit., p. 733.

8. Véase George Terry y Stephen G. Franklin, ob. cit., p. 74.

administración.

El esfuerzo de especialistas en esta área para subsanar tal deficiencia se enriqueció con las aportaciones de ingenieros, quienes imprimieron a la auditoría administrativa un enfoque más dinámico, integrado, preciso y en general más adecuado para evaluar las actividades productivas y, en cierta manera, el trabajo de los administradores.

El análisis factorial y el diagnóstico por funciones son buenos ejemplos de ello. Si bien estos métodos han mantenido la preocupación por el cumplimiento de los procedimientos, han incorporado ideas sobre la determinante influencia que tiene los resultados de cada función en el total de la organización y, por tanto, las complejas relaciones que privan entre las funciones y entre la organización y su ambiente: "La característica principal de este método es el considerar que la resultante de la operación de una empresa es la combinación de muchos esfuerzos internos orientados en diferentes direcciones y en los que una acción particular e independiente no forzosamente trae consigo un cambio en esta resultante."⁹ En este sentido, Klein y Grabinsky indican: "Las funciones mal desempeñadas dan lugar a que incluso las colaboraciones más perfectas sean ineficaces"¹⁰.

Los métodos señalados han propiciado un cambio en el

9. Centro Nacional de Productividad, ob. cit., p. 2.

10. En ob. cit., p. 20.

enfoque de los problemas administrativos y abierto nuevas posibilidades para su solución.

En su famosa obra, Koontz y O'Donnell escriben: "La tarea del administrador consiste en conseguir y utilizar los recursos de la empresa, transformarlos a través de las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control -con la debida consideración de las variables externas- con el fin de obtener resultados"¹¹. Terry y Franklin apuntan que "a pesar del mundo turbulento que nos rodea, la misión central de la administración permanece inalterable: alcanzar los resultados deseados con las personas y los recursos"¹². Estas citas corroboran el rumbo del avance de la auditoría administrativa, el cual se ha dado procurando adaptarla al signo de los tiempos para hacerla más útil. Lo consignado en ellas expresa con meridiana claridad los fines que persigue la auditoría administrativa.

La auditoría administrativa y el proceso de control

Hay consenso en considerar a la auditoría administrativa como una herramienta de control, definido éste como "la fase del proceso administrativo que mantiene la actividad organizacional dentro de los límites tolerables, al compararlos con las expectativas"¹³. Sin embargo, por la

11. De estos autores, ob. cit., p. 22.

12. De estos autores, ob. cit., p. 15.

13. Fremont E. Katz y James E. Rosenzweig, ob. cit., p.

naturaleza de su cometido no se le puede separar de la planeación¹⁴, pues aquel entraña necesariamente la fijación de estándares que permitan evaluar el desempeño de la entidad y la cabalidad de los propios planes. En efecto, esta técnica se fundamenta en el cotejo de lo efectuado con lo planeado o con lo deseable (en un capítulo posterior se abunda al respecto). De esta forma, "el control abre y cierra el proceso administrativo"¹⁵: el estudio de los resultados sirve como premisa de la planeación de actividades subsecuentes (véase el diagrama).

En el ámbito general del control, la auditoría administrativa participa en la tendencia actual de algunas empresas a establecer una red de metas en todos sus niveles¹⁶. En particular, considerar a cada división o departamento como una empresa por separado, con sus propias utilidades o pérdidas, es un medio de averiguar la contribución individual a los resultados de la empresa y un parámetro cuantitativo muy eficaz, pero de difícil aplicación¹⁷. Así, los controles ejecutivos, los cuales competen a la gerencia, pueden ser el foco del análisis de

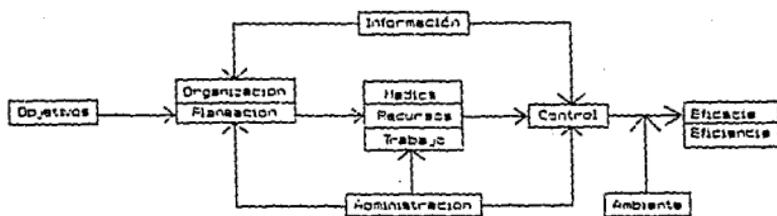
14. Véanse William L. Campfield, "La auditoría de la actuación de la administración", en George Terry, *Lecturas selectas en la administración*, Continental, México, 1979, p. 421, y George Terry y Stephen G. Franklin, ob. cit., p. 519.

15. Jorge Alvarez Anguiano, *Apuntes de auditoría administrativa*, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México, 1987, p. 2.

16. Véase Harold Koontz y Cyril O'Donnell, ob. cit., p. 630.

17. Véase George Terry y Stephen G. Franklin, ob. cit., p. 554.

Diagrama de la eficacia organizacional



Fuente: Elaboración propia.

la auditoría administrativa.

Como es lógico, la auditoría administrativa comparte varias características con el proceso general de control. Una de ellas es su objetivo, que consiste en coadyuvar al logro de las metas¹⁸ mediante la detección y la corrección de las deficiencias de la entidad.

Las etapas esenciales de la auditoría administrativa tampoco difieren de las del control:

- a) Establecimiento de estándares.
- b) Medición del desempeño.
- c) Comparación de resultados con los estándares.
- d) Corrección de las desviaciones perniciosas y explicación de las favorables.
- e) Implantación de nuevos estándares.

De lo anterior se desprende que los estándares son el elemento capital del control. Éstos son los índices (numéricos o cualitativos) de la forma en que se realizan las actividades. Con ello se evita la supervisión exhaustiva de cada paso de éstas; asimismo, su utilidad se funda en que los objetivos y los resultados se expresan en los mismos valores.

El espíritu de los estándares tiene estrecha vinculación con el control de puntos críticos, que consiste en privilegiar la apreciación, de la forma más económica y eficaz, de aquellos factores que influyen de manera determinante en el desempeño. Un segundo aspecto relacionado

18. Véase Jorge Alvarez Anguiano, ob. cit., p. 6.

es el principio de excepción, según el cual el control debe atender sólo aquellas variaciones notables respecto de lo previsto. La relevancia de acatar estos principios del control en la auditoría administrativa es palmaria: su éxito depende del grado en que considere y justiprecie aquellos elementos que más afectan el funcionamiento de la entidad.

En general, la auditoría administrativa se inscribe en una de las vertientes que ha seguido el análisis de la administración. Éste parte del modelo persona-proceso-producto. El primer elemento se define como la personalidad y las habilidades del encargado de administrar una entidad. El segundo es el comportamiento y las actividades del administrador en la práctica cotidiana. El "producto" consiste en los resultados obtenidos, como la maximización de beneficios y la productividad¹⁹.

Los diversos intentos por medir el desempeño administrativo han privilegiado alguno de los elementos. Así, la evaluación de administradores pretende ponderar la calidad de gestión en un entidad basándose en las capacidades de liderazgo, motivación, organización, etc., de éstos. Los que se interesan en el "proceso" consideran los actos del administrador durante un período dado: su gestión del ambiente de la organización y de sus recursos, su manejo de la información, su destreza para resolver problemas, su capacidad para zanzar conflictos, etc. La auditoría

19. Véase John J. Morse y Francis R. Wagner, "Measuring the Process of Managerial Effectiveness", *Academy of Management Journal*, vol. 21, núm. 1, marzo de 1978, p. 23.

administrativa y otros métodos de control se fundamentan en los resultados para juzgar el trabajo administrativo.

Los tres enfoques son útiles, y conjuntados permiten tener un panorama muy amplio de la calidad de la administración. Los tres, sin embargo, adolecen de defectos. Al primero se le ha objetado que las cualidades del administrador muchas veces no se reflejan en la práctica y que su actuación tiende a cambiar según las condiciones prevalecientes. Del segundo se afirma que el ambiente del organismo, el medio en que éste opera, el rango del administrador en cuestión y la situación particular que afronta impiden establecer criterios aplicables de manera universal a cualquier administrador en cualquier momento. Los que consideran los resultados escamotean aspectos de la administración que no tienen clara incidencia en los logros de la entidad. Sin embargo, se considera que este inconveniente es transitorio, toda vez que el avance de la administración permitirá en un futuro no muy lejano ponderar de manera precisa aquellos factores que hoy escapan a sus mediciones; asimismo, sólo es necesario un esfuerzo adicional del auditor para que abarque todos los aspectos significativos de la administración. En compensación, la auditoría administrativa abarca una gama más extensa de asuntos pertinentes para comprender el desempeño de una entidad que la mera evaluación de los directivos y otras técnicas de control, cuyo alcance es evidentemente parcial.

Motivos para aplicar una auditoría administrativa

Las personas ajenas a la aplicación de una auditoría administrativa pocas veces saben qué pueden esperar de ella. Esto se debe no sólo a que ignoran el propósito que tiene, sino a que varían los beneficios que ofrecen los distintos métodos para realizarla: algunas únicamente detectan las deficiencias, otros indagan sobre sus causas, unos cuantos determinan las relaciones entre éstas. Es obvio que al aumentar la profundidad de la investigación, su complejidad crece y por tanto su costo, pero las recomendaciones que emanen de un estudio pormenorizado serán más pertinentes y provechosas.

En general, los dirigentes de las organizaciones emprenden una auditoría administrativa espoleados por la necesidad de mejorar y por la sospecha -a veces más que eso- de que está fallando la forma de administrar un área o la entidad en conjunto. Como a tantas cosas valiosas, a la administración sólo se le atiende cuando es mala o apenas regular. Este proceder equivale a lo que Buckley llama un sistema *ad hoc* de implantación de una auditoría administrativa. En su opinión, aunque éste es más económico en el corto plazo, adolece de algunas desventajas, como la tensión y las actitudes hostiles que genera. En cambio, con el sistema *ex natura rerum*, la auditoría administrativa a una unidad se efectúa independientemente de que tenga graves problemas o su desempeño sea satisfactorio y constituye un

medio rutinario de control²⁰. Muchos de los problemas que motivan una auditoría administrativa se derivan de los ajustes por el crecimiento que ha tenido la entidad o de algún cambio por diversificación, mudanza, reorganización, choque externo o adquisiciones²¹.

Además de por lo señalado, la auditoría administrativa externa se origina en la necesidad de saber si determinada empresa es una buena candidata para una fusión o adquisición o si tiene la solidez requerida para convertirse en el principal proveedor o cliente. La auditoría administrativa externa también sirve para averiguar las fortalezas y debilidades de una entidad competidora a fin de explotar mejor las ventajas competitivas²².

Quienes recurren a la auditoría administrativa están conscientes de que ésta proporciona un análisis más general de la entidad que el que ofrecen otros métodos de control; empero, su alto costo, en comparación con ellos, y su duración desalientan su empleo sistemático y periódico.

Objetivos de la auditoría administrativa

Los diversos autores asignan distintos objetivos a la auditoría administrativa. Sin embargo, hay dos que aparecen de manera constante, aunque no siempre juntos ni en la forma

20. Véase John W. Buckley, "Cómo enfrentarse a la auditoría administrativa", en E.F. Norbeck (coord.), *Auditoría administrativa*, Editora Técnica, México, 1982, p. 32

21. Véase Joaquín Rodríguez Valencia, ob. cit., p. 54.
22. Véase George Terry y Stephen G. Franklin, ob. cit., p. 546.

en que se enuncian a continuación.

a) Evaluar la calidad de la administración o determinar la capacidad de los administradores. Esta segunda posibilidad, que se descubre en algunos textos²³, parece cercana a las técnicas encaminadas a medir las habilidades administrativas de los ejecutivos; en realidad es un modo de concretar lo que de otra manera sería teoría hueca, pues son las personas las encargadas de regentear apropiadamente la entidad y las que llevan la administración a la práctica.

Koontz y O'Donnell insisten en que no sólo es preciso evaluar a los ejecutivos por las metas que se alcanzan sino también por sus habilidades administrativas²⁴. A pesar de ello, es difícil dudar de la capacidad de un ejecutivo que ha obtenido logros frecuentes durante varios años, sobre todo si el ambiente no ha sido propicio o estable. Se puede considerar que la destreza y los conocimientos administrativos son condiciones indispensables de la consecución de metas, al menos en un período largo de tiempo.

b) Detectar las deficiencias de la entidad (en primera instancia las atribuibles a la administración y después las que responden a otras causas). Este propósito, a veces parco ante la magnitud de los problemas que aquejan a las empresas, ha sido ampliado en algunos métodos a sus lógicas consecuencias: identificar las causas de las deficiencias,

23. Véase Robert J. Thierauf, *Auditoría administrativa*, Limusa, México, 1986, p. 7.

24. Véase de estos autores, ob. cit., pp. 461 y 462.

las relaciones entre aquéllas, etc. Cada profundización de la investigación en este sentido hace aparecer el objetivo señalado como un incómodo resabio de la filiación que la auditoría administrativa tiene con la contable. En la práctica, los consultores que realizan auditorías de la administración tienden a formular recomendaciones y a aplicarlas en vez de sólo presentar un informe que enliste las fallas en la entidad o que exprese la calidad de la gestión, como se hace en el dictamen contable.

Algunos autores han querido dar una dirección positiva a esta investigación al indicar que también es necesario valorar los aciertos de la entidad para reconocerlos y fortalecerlos²⁵. Esto de algún modo obliga a recurrir al análisis de la estrategia y, además de juzgar lo hecho, definir lo que podría efectuarse y lo que podría evitarse; es decir, determinar las ventajas y debilidades de un organismo, las oportunidades y los peligros que entrafía su ambiente²⁶.

Los objetivos mencionados se alcanzan mediante un estudio muy intenso de la entidad, en el que sus actividades, y sobre todo las de los administradores, se valoran verificando los tres aspectos siguientes:

- 1) Consecución de los objetivos.

25. Véase Jorge Alvarez Anguiano, ob. cit., p. 15.

26. Véanse William P. Leonard, ob. cit., p. 55, y George M. Whitmore, "Auditoría administrativa. Cómo utilizarla", en Kenneth J. Albert (comp.), *Manual del administrador de empresas. Soluciones prácticas*, McGraw-Hill, México, 1983, p. 59.

2) Uso racional de los recursos.

3) Desempeño adecuado en el proceso administrativo.

Como se expuso en el capítulo relativo a la eficacia y la eficiencia, los dos primeros son comunes a toda actividad humana: por un lado, lograr las metas y, por otro, hacerlo con la menor cantidad de recursos (lo cual constituye el comportamiento económico por excelencia). Ya se ha subrayado también que en general los métodos de la auditoría administrativa privilegian el segundo aspecto, aunque mencionen los dos en sus fines. En cuanto al tercer aspecto, si bien sólo algunos autores lo hacen explícito²⁷, y corresponde a un enfoque particular de la auditoría administrativa, está presente de alguna manera en todos los métodos.

A veces se incluye el análisis de las operaciones entre los objetivos de la auditoría administrativa. Tal inclusión sólo se justifica por la confusión causada por un concepto estrecho de lo que pretende la auditoría administrativa y de cómo ha de lograrlo²⁸.

En su obra, Klein y Grabinsky advierten que su metodología podría denominarse "auditoría de la productividad". Ya Leland M. Wooton y Jim L. Tarter han señalado que incrementar ésta es "la más importante y

27. Véase, por ejemplo, Robert J. Thierauf, ob. cit., p. 28.

28. Véase Harold Q. Landenderfer y Jack C. Robertson, "A Theoretical Structure for Independent Audits of Management", *Accounting Review*, octubre de 1969, p. 777.

universal responsabilidad de la administración"²⁹. Aunque no se esté del todo de acuerdo con tal afirmación, no hay duda de que el uso de índices que revelen la cantidad de insumos empleados en la producción de un bien o servicio es válido en cualquier auditoría administrativa, por que muestra cómo se emplean los recursos en la entidad y cuál es la labor de los administradores. En este sentido, constituye un instrumento relativamente rápido y barato, aunque insuficiente, para determinar la calidad de la administración³⁰. No se debe olvidar que la técnica que se estudia en este trabajo tiene como propósito mejorar la administración y el desempeño de una entidad, lo que en el terreno empresarial implica reducir costos e incrementar las ganancias³¹. En ello, el aumento de la productividad -es decir, el crecimiento del producto sin el incremento correspondiente de recursos invertidos- tiene un papel primordial.

29. De estos autores, "The Productivity Audit: A Key Tool for Executives", *MSU Business Topics*, primavera de 1976, p. 31.

30. Véase Frank Dewitt, "A Technique for Measuring Management Productivity", *Management Review*, junio de 1970, pp. 2 a 11.

31. Véase Robert J. Thierauf, ob. cit., p. 51.

LA EVALUACION POR RESULTADOS Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Origen y objetivo de la evaluación por resultados

En los capítulos previos se ha examinado la situación actual de la auditoría administrativa, así como el sesgo que ha sufrido, junto con la administración en general, al considerar la eficiencia como el aspecto más relevante en la gestión de un organismo social. También se ha reflexionado sobre el objetivo de la administración y acerca de los motivos y propósitos de una auditoría administrativa. Por lo expuesto es preciso emprender una meditación con miras a dar a la auditoría administrativa un carácter distinto del que ahora tiene, a fin de que esté en posibilidades de cumplir su misión ante las difíciles condiciones que las organizaciones mexicanas afrontan en la actualidad.

Considerar a la eficacia como el centro del análisis de la auditoría administrativa genera necesariamente nuevos retos, pero es sin duda un cambio necesario si se quiere que las recomendaciones derivadas de ésta tengan una aplicación verdaderamente útil.

Así pues, para cumplir los objetivos de evaluar la calidad de la administración y a la vez determinar la naturaleza y la ubicación de las deficiencias en un organismo social, se propone un técnica que se denominará "evaluación por resultados". A fin de cumplir con tales

objetivos, ésta recurrirá al análisis minucioso y metódico de los resultados que obtienen la entidad y cada uno de los sistemas que la forman. En los siguientes apartados se esclarecen los principales aspectos teóricos y prácticos vinculados a la técnica propuesta.

Extensión de la evaluación por resultados

Desde sus inicios, la auditoría administrativa tuvo la directriz de abarcar en su análisis a toda la organización¹. Más tarde, como consecuencia del crecimiento de las entidades por estudiar y de los recursos que precisaba un esfuerzo de esta índole, entre otras causas, se comenzó a restringir su ámbito de acción conforme a diversos criterios. Así, se emprendieron investigaciones de un área o una función específica, de una etapa del proceso administrativo o de un nivel determinado de la jerarquía del organismo en cuestión².

No obstante dicha flexibilidad en cuanto a la extensión de la auditoría administrativa, el enfoque de sistemas ha demostrado que sólo un estudio comprehensivo de la entidad puede cumplir a plenitud con los objetivos de la investigación. Ello explica porqué se le prefiere en la evaluación por resultados.

Otras razones que respaldan la elección de un análisis global son los vínculos con el ambiente, que en muchas

1. Véase William P. Leonard, ob. cit., p. 57.

2. Véase Robert J. Thierauf, ob. cit., p. 38.

ocasiones obligan a considerar a la entidad como una unidad indivisible; las interrelaciones entre las diversas áreas, las funciones administrativas y los niveles jerárquicos; la imposibilidad de justipreciar el desempeño de un departamento sin considerar cabalmente las repercusiones que la labor de otras áreas tienen en él y viceversa.

El examen integral de la entidad no implica sólo un estudio pormenorizado de cada uno de los sistemas que la conforman. Para darle verdadero sentido se debe considerar a todo el organismo como un solo sistema y evaluar en conjunto los insumos, los procesos y los logros obtenidos por toda la entidad, además de los ambientes externo e interno y los objetivos y la estrategia de la misma, así sea de modo somero y considerando solamente los elementos principales o más trascendentes.

La evaluación por resultados, gracias a las características de su procedimiento, permite dar una idea muy clara del estado de la administración en el organismo entero y encauzar investigaciones de mayor profundidad en las áreas donde haya deficiencias, concediendo preeminencia a las más redituables para la entidad. Ello es importante porque, como señalan Klein y Grabinsky, si un área "satisface la contribución requerida para el total de operaciones, una investigación más amplia puede ser innecesaria y, de hecho, no recomendable económicamente"³.

3. De dichos autores, ob. cit., p. 23.

Enfoque de la evaluación por resultados

Ya se ha destacado la necesidad de evaluar a la entidad sin excluir ningún departamento o función. De igual forma es preciso dar un trato integral a los aspectos y las actividades que involucra cada uno. Por exigencias de las propias entidades han surgido tantas auditorías como facetas presenta. Hay auditorías financiera, contable, operacional, estratégica, y ya se habla de una auditoría social, que determinaría los beneficios y los inconvenientes o daños que la entidad provoca a la sociedad. Algunos autores han señalado que la auditoría administrativa es una auditoría completa y que, por tanto, corresponde a ella unificar en su seno a las demás mediante un mismo criterio coordinador⁴. Tal es el lineamiento en que se apoya la evaluación por resultados.

Tres enfoques se distinguen en los distintos métodos de la auditoría administrativa. El estructural consiste, como indica su nombre, en el estudio y análisis de la estructura administrativa (tramos de control, distribución del trabajo, comunicación, relaciones de autoridad, etc.). En el enfoque funcional se examinan las actividades operativas de la entidad. El del proceso administrativo atiende la buena realización de cada paso de que consta éste, basándose en los principios de la administración.

4. Véanse Jorge Alvarez Anguiano, ob. cit., p. 13, y John W. Buckley, ob. cit., p. 31.

En la evaluación por resultados se ha adoptado lo que se podría denominar una versión modificada del enfoque funcional, ya que, más que las funciones, identifica los sistemas que constituyen a la entidad. Se plantea que la operación concatenada de todos los sistemas es la que determina el resultado total de la entidad y que el modo más redituable de estudiar éstos es mediante el análisis de sus insumos, sus procesos y, ante todo, sus logros. La combinación de las investigaciones individual (concerniente a un solo sistema) y global (de toda la entidad) permitirá localizar las áreas que requieren mayor atención y cuyo mejoramiento rendirá los mejores frutos para la marcha de todo el organismo⁵. Con este enfoque se pretende subsanar la excesiva atención que se ha prestado a los aspectos estructurales y estáticos en detrimento de los dinámicos, es decir, de los procesos organizacionales⁶.

Ambito de la evaluación por resultados

De manera sumaria puede afirmarse que el ámbito de la evaluación por resultados comprende los sistemas de que consta la entidad.

Un sistema administrativo es el conjunto de actividades interrelacionadas y encaminadas a satisfacer un mismo grupo

5. Véase Centro Nacional de Productividad, ob. cit., pp. 31 a 38.

6. Véase Fremont E. Katz y James E. Rosenzweig, ob. cit., p. 23.

de objetivos. Los sistemas que operan en la entidad son: el conjunto de objetivos y estrategias y el ambiente interno de la organización, así como, considerando una empresa industrial como ejemplo, las funciones de finanzas, personal, producción y mercadotecnia. Además se considera el ambiente externo, en el que se incluyen las características del medio donde se desenvuelve la entidad y la forma en que ésta mantiene vínculos con el ambiente (sobre todo para allegarse información), cómo aprovecha las oportunidades y cómo enfrenta los peligros que le presenta⁷.

Los sistemas enunciados pueden no corresponder estrictamente a departamentos o áreas funcionales, sino hallarse dispersos en toda la estructura orgánica de la entidad, en razón del tipo de ésta, su tamaño, la eficiencia con que trabaja, etc.⁸

En los sistemas se examinan de manera fundamental los siguientes aspectos:

a) La existencia de insumos adecuados para la labor del sistema, incluyendo la tecnología, en su sentido lato, y los medios empleados.

b) La calidad de los procesos que se efectúan en el sistema.

c) Las características de los resultados obtenidos.

d) Sus relaciones con el ambiente externo.

7. Véase Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky, ob. cit., pp. 59 y 60.

8. Véase Centro Nacional de Productividad, ob. cit., pp. 5 y 6.

e) Sus vínculos con los otros sistemas.

f) La investigación y desarrollo en cuanto insumos, procesos y resultados del sistema.

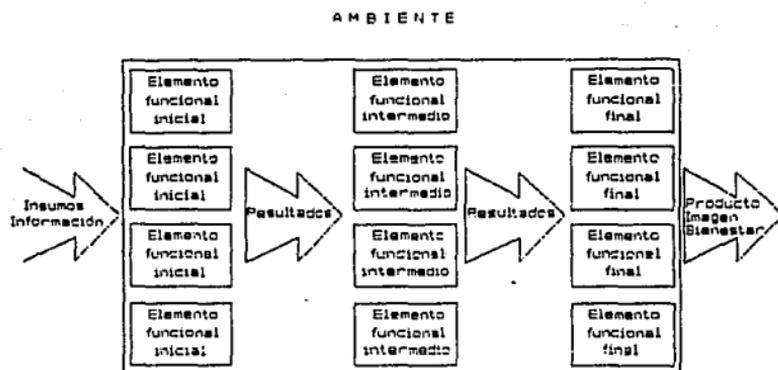
g) La capacidad del sistema para responder a un cambio en las condiciones externas o internas.

h) La adecuación de los sistemas de información y planeación.

Cabe aclarar que de estos aspectos se analiza no sólo su situación actual sino la tendencia que han llevado hasta el momento de la evaluación.

De los puntos señalados, el de resultados merece una explicación. Es claro que por sus mismas funciones algunos sistemas no generan lo que se podría considerar un producto desde la perspectiva tradicional. Así, ejemplos de resultados del sistema de recursos humanos son: suministro oportuno de personal eficiente a los demás sistemas y a él mismo, pago correcto y oportuno de salarios, programa eficaz de estímulo del personal, entre otros. Más aún, otros resultados que emite cualquier sistema y que son de tanta importancia como los privativos de sus propósitos son: objetivos de desarrollo, programas y pronósticos, información sobre el sistema y sobre el ambiente. Este último punto es importante si se considera, por ejemplo, que el departamento de ventas (integrante del sistema de mercadotecnia) puede recibir más y mejores señales del ambiente externo que la propia oficina de relaciones públicas.

Flujo de resultados de un organismo social



Fuente: Elaboración propia.

Los sistemas tienen resultados de uso externo, es decir, que los aprovechan otros sistemas o se entregan al ambiente externo, así como resultados de uso interno, los cuales emplea el propio sistema para realizar actividades administrativas dentro de él o para elaborar otros resultados.

El destino de los primeros así como el nexo que el sistema tiene con el ambiente son de particular relevancia para precisar el tipo de interrelaciones de éste y ofrecer un juicio más exacto sobre su situación. Por ello, los elementos que conforman los sistemas pueden clasificarse en:

1) Iniciales. Son los que toman del ambiente externo los insumos para la operación de la entidad (por ejemplo, selección de recursos humanos, compras, financiamiento).

2) Intermedios. No tiene como finalidad principal obtener insumos del ambiente ni entregarle resultados. Entre éstos se cuentan: investigación y desarrollo, capacitación, contabilidad y estadística, entre otros.

3) Finales. Comprenden a los que sus resultados fundamentales van directamente al ambiente externo: relaciones públicas, ventas, etcétera. Puede decirse que para un observador externo, o para cualquier persona ajena a la entidad, la eficacia de ésta reside en la eficacia de sus elementos finales. Son los resultados de éstos los que se reflejan en los indicadores del funcionamiento de toda la organización (ventas, imagen pública, número de consumidores, participación en el mercado).

Como es lógico, en este enfoque es primordial examinar las interrelaciones de los distintos sistemas, concentrándose sobre todo en las que son más intensas. Con ello se evita que se optimice un sistema, un área o un departamento a expensas de la subutilización o perjuicio de otro o de toda la entidad⁹. Asimismo, es infructuoso alentar la colaboración apropiada de los sistemas si uno de ellos mantiene un desempeño insatisfactorio¹⁰.

9. Véase Robert J. Thierauf, ob. cit., p. 196.

10. Véase Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky, ob. cit., p. 20.

PRECISIONES METODOLOGICAS DE LA EVALUACION POR RESULTADOS

Premisas

La auditoría administrativa sigue en lo fundamental los postulados del método científico, aplicados a la naturaleza todavía inasible de la administración (considerar que los estudiosos dudan en definirla como ciencia, técnica o arte demuestra cuán pertinente es el adjetivo).

Como se ha indicado, en el método usual de la auditoría administrativa se parte de la recopilación de evidencias, para continuar al análisis de los hechos, en forma ordenada y encaminada a elaborar hipótesis que permitan formular recomendaciones.

Acaso el problema más peliagudo de la auditoría administrativa es que no cuenta con un criterio inobjetable para realizar el análisis de los hechos. Las disciplinas científicas basan la validez de sus descubrimientos en la repetición invariable de un fenómeno determinado en condiciones idénticas medidas con absoluta precisión. A diferencia de ellas, la administración carece todavía de tal refinamiento en la cuantificación de sus factores inherentes. A lo largo de su corta historia la auditoría administrativa ha recurrido a tres criterios distintos, y en primera instancia excluyentes entre sí, para evaluar los

hechos:

1) Comparación con los planes. Consiste en compulsar lo logrado con los objetivos¹, el modo de realizar las cosas con los procedimientos, los ingresos y egresos reales con los presupuestos, y así sucesivamente. Las ventajas de este criterio son claras: la mayoría de los elementos que se comparan pueden medirse de la misma manera o expresarse en los mismos términos. Así, la tasa de ganancia prevista puede cotejarse con la obtenida; el flujo de una actividad con lo estipulado en el manual de procedimientos, etc. Empero, nada garantiza que los planes estén definidos correctamente o que sean los más apropiados para lograr el buen éxito de la entidad.

2) Comparación con la situación idónea², es decir, con lo que podría lograr la entidad considerando sus recursos y el ambiente en que opera. Por desgracia, este criterio requiere de un discernimiento superior por parte de quien realiza la auditoría administrativa, que sólo puede obtenerse con amplios conocimientos y sólida experiencia. Una manera de atenuar este inconveniente es utilizar como estándar el desempeño de otras entidades, de preferencia formulado en unidades similares³.

1. Véanse Jose Antonio Fernández Arena, ob. cit., p. 108, y Salvador Cervantes Abreu, *Dinámica de la auditoría administrativa*, ECASA, México, 1986, p. 35..

2. Véase George R. Terry y Stephen G. Franklin, ob. cit., p. 546.

3. Véase William P. Leonard, ob. cit., pp. 142 y 249.

3) Comparación con los principios de administración⁴. Esta idea, adoptada tal vez por su similitud con las técnicas de la auditoría contable, requiere que se emplee el enfoque del proceso administrativo. Además de la dificultades para trasladar las técnicas de la auditoría contable a la administrativa, este criterio tiene el inconveniente de que es difícil que los principios abarquen todos los factores con los cuales lidia la administración y que son más numerosos, complejos y cambiantes que los que afronta la contabilidad. De momento, los principios administrativos parecen incompletos y formulados de un modo muy amplio y, en ocasiones, difuso.

Sería deseable que este último criterio prevaleciera, pues daría a la auditoría administrativa, y a la administración en general, una solidez y certidumbre de las que ahora carece para emitir un juicio certero sobre la gestión de una entidad. Sin embargo, en la actualidad los principios administrativos son inadecuados para dirigir las indagaciones; acaso porque no se han formulado atendiendo a un modelo predeterminado, sino por mera acumulación de las aportaciones de los estudiosos.

La situación actual de la administración y de sus técnicas de cuantificación obliga a optar por una mezcla de los dos primeros criterios. Es decir, por un lado evaluar la

4. Véanse Joaquín Rodríguez Valencia, ob. cit., p. 65; E.F. Norbeck, ob. cit., pp. 23 y 25, y John W. Wingate, *Auditoría administrativa para comerciantes*, Diana, México, 1987, p. 14.

semejanza que los resultados han tenido con los planes y, por otro y fundamentalmente -ya que el aspecto anterior lo cubren las técnicas rutinarias de control-, determinar la pertinencia de éstos en función de los recursos de la entidad y del ambiente en que se desenvuelve, sirviéndose para ello de análisis del comportamiento reciente y de las tendencias de los elementos e indicadores de la entidad, así como de comparaciones con otros organismos. Tal es la directriz de la evaluación por resultados.

Algo sobre los estándares

En capítulos anteriores se ha insistido en la importancia que para la evaluación por resultados, como herramienta de control, tienen la planeación y en particular el establecimiento de normas o estándares. Estos constituyen, sin duda, el elemento crucial de un sistema de control y son, por ende, los fundamentos del método de la evaluación por resultados.

Un estándar es la cifra (en caso de ser cuantitativo) o el enunciado (si es cualitativo) que sirve como criterio o punto de comparación para medir el desempeño. Por lo general, señala el grado deseado de éste. Variaciones del concepto genérico las constituyen los estándares de mínimo, que establecen un valor por debajo del cual la actuación verificada se torna inaceptable, y los de meta, que marcan un nivel óptimo o superior al normal.

Los estándares que emplea la evaluación por resultados

tienen cualidades particulares, pues, como se ha explicado, su tarea es revelar aquellos elementos⁵ del área o la dependencia que no actúan con la debida eficacia o el grado satisfactorio de consecución de los objetivos. Esto puede fungir como guía de un análisis profundo de la eficiencia en tales elementos.

El avance actual de la administración hace temerario aventurar patrones de comportamiento tan exactos como los que hay en las disciplinas científicas. Así, aun cuando sería deseable, no es posible formular relaciones cuantitativas de productividad entre los resultados y las funciones administrativas. No obstante, es factible establecer estándares para sopesar el desempeño de éstas. Valga advertir que, parafraseando a Etzioni, la tendencia actual a utilizar el mayor número posible de criterios cuantitativos, si bien sana en algún momento, acarrea la mayor dedicación a aspectos muy mensurables y a descuidar aquellos que, aunque no menos importantes, son reacios a la medición. Por ello, es preciso abarcar de la mejor manera todos los aspectos y mantener un equilibrio entre los tangibles y los que no lo son.

La evaluación por resultados parte de premisas básicas para su aplicación. La primera, que se deduce de lo asentado antes, es la existencia de planes para cada función; en particular, éstos deben involucrar los lineamientos

5. En la evaluación por resultados, un elemento es el campo o el aspecto en el que un área funcional o el organismo debe alcanzar un resultado.

generales de su actividad, sus recursos, sus procedimientos y sus resultados.

El análisis deberá fincarse en los postulados de la teoría de los sistemas, a fin de que sea integrado y completo. Ello exige considerar el ambiente que rodea a la entidad a fin de identificar los efectos que éste puede tener en ella y darles un tratamiento de oportunidades o amenazas a las que es preciso responder⁶. Asimismo, se propone dividir a la entidad (en este caso una empresa industrial) en sistemas, de modo que su examen, en el orden en que a continuación se enuncian, permita descubrir de manera expedita las deficiencias del organismo: ambiente externo, mercadotecnia, producción, personal, finanzas, ambiente interno, y objetivos y estrategia. Este orden va en sentido opuesto al normal de la mayoría de los flujos que ocurren en una entidad, con lo que se pretende seguir el rastro de un indicio hallado al final de la cadena hasta su origen en algún punto de ésta⁷. Esta indagación puede llegar hasta las premisas en que se basó el plan.

Recientemente se ha insistido en la necesidad de estudiar los procesos administrativos de un modo dinámico, abandonando la idea de que el estado administrativo actual

6. Véase Ian Wilson, "Los beneficios del análisis del medio ambiente", en Kenneth J. Albert, *Manual de administración estratégica*, McGraw-Hill, México, 1985, p. 9-16.

7. Véase Allan J. Praeger y Mary Beth Shea, "Auditoría de las estrategias", en Kenneth J. Albert, *Manual de administración estratégica*, McGraw-Hill, México, 1985, p. 8-4.

de una entidad es apenas fruto de la acontecido mucho antes y es el final de una vía, después del cual lo que suceda será distinto e independiente. Se ha comprobado que trazar la tendencia que un índice sigue durante cierto periodo de tiempo permite explicar su comportamiento presente y prever el futuro. Con el estudio de tendencias, además, es posible ponderar aspectos con mayor justeza que con la medición cuantitativa de índole estática. Se recomienda utilizar dimensiones relativas para favorecer la comparación. En este sentido, la evaluación por resultados se funda en la idea de que se pueden valorar aspectos intangibles mediante por lo menos un indicador cuantitativo que, aunque de forma indirecta y parcial, exprese su desempeño.

Otro medio de evaluar los aspectos renuentes a la medición cuantitativa es determinar la participación que tienen en el logro de objetivos mensurables; de este modo su buen desempeño se refleja en la contribución efectuada⁸.

En general, en los estándares se consideran cuatro aspectos fundamentales del elemento examinado:

- 1) Cantidad: equivalencia entre el volumen ofrecido y el demandado.
- 2) Calidad: concordancia entre las características del producto y las que desea el consumidor.
- 3) Costo: cantidad de recursos, expresada en términos monetarios, empleados en la generación de un producto o

⁸. Confróntese Harold Koontz y Cyril O'Donnell, ob. cit., p. 629.

servicio.

4; Oportunidad: coincidencia entre el momento en que se dispone de un bien o servicio y el instante en que lo requiere el consumidor.

En un artículo reciente, Earl Fray añade un quinto ámbito, que concierne a la unidad generadora de un producto: la "sensibilidad", definida como la habilidad de ésta para responder a los cambios en las necesidades del consumidor o en las condiciones del mercado⁹. Es dable suponer que tales cambios se pueden dar y sopesar en los cuatro aspectos anteriores.

El mismo autor señala la conveniencia de juzgar tales aspectos desde la perspectiva del consumidor, que es quien recibe los resultados del trabajo de cualquier unidad. No menos importante, según él, es la demarcación competitiva, que consiste en medir los productos o servicios en comparación con los de los competidores o de los líderes del mercado¹⁰.

La comparación con otras entidades del mismo giro o entre áreas de una misma empresa basándose en un índice determinado tiene larga data como método de control. Sin embargo, se le ha debatido mucho por sus complicaciones inherentes. En el primer caso, no está claro qué entidades son comparables con la que se examina. Si bien los

9. Véase Earl Fray, "The Evolution of Performance Measurement", *Industrial Management*, septiembre-octubre de 1988, p. 11.

10. Véase *ibid.*, p. 12.

lineamientos que menciona Fray son atendibles, algunas veces la diferencia de tamaño, el mercado que atienden o cierta característica especial puede hacer impracticable una confortación. Es preciso estudiar con cuidado las entidades más susceptibles de comparación, como son las que tienen participación similar de mercado, semejantes canales de comercialización, dimensiones físicas y financieras parecidas, así como afinidades en otros aspectos críticos de la industria, para determinar la pertinencia de la comparación. Sólo cuando no hay una idónea se puede recurrir al promedio de la rama o el sector.

Dicha comparación, además de su obvia aplicación para estándares cuantitativos, es útil en los casos en que los resultados requieren de un examen cualitativo (por ejemplo, manuales de organización, programas para computadoras, servicio directo a clientes, prestaciones). Por su naturaleza, éstos pueden compulsarse con los de otras organizaciones, y no necesariamente del mismo giro.

Las comparaciones dentro de una entidad obedecen a la necesidad de evaluar su comportamiento en el contexto de su ambiente único¹¹. A pesar de que las variaciones entre áreas suelen ser menores que las que hay entre entidades, esta opción no está exenta de salvedades, ya que el solo cambio de instalaciones o de ubicación puede variar las condiciones en que opera una unidad. De nuevo, un estudio casuista puede establecer cuán confiables serán los resultados que se

11. Véase George M. Whitmore, ob. cit.

obtengan.

El rastreo de las causas de la ineficacia

Un primer propósito de la auditoría administrativa es detectar las deficiencias que hay en las actividades de la entidad. En este sentido, el uso de estándares de desempeño administrativo es indispensable. Sin embargo, como se ha sugerido en este texto, el examen de los resultados obtenidos en comparación con los objetivos o lo deseable sólo permiten ubicar la deficiencia en su nivel más evidente. Se requiere ahondar en la investigación partiendo del resultado insatisfactorio y retornando por las diversas etapas que lo originaron hasta los procesos de decisión desde los que se emprendió la actividad en cuestión, a fin de hallar lo que provocó la deficiencia en el logro final.

Así, acatando los preceptos de la teoría de sistemas se tiene que, tras partir de un resultado inadecuado, se debe evaluar el proceso del que emergió, las calidades de los recursos invertidos (técnicos, materiales, humanos, financieros y de información), el método de control empleado para retroalimentar el sistema y, finalmente, la existencia y la pertinencia de la planeación formal, así como los sustentos teóricos y empíricos que tuvo ésta. Si el origen de la deficiencia no se encuentra en estos rubros, debe atribuirse a una limitación del ambiente; por lo general en estos casos es preciso una redefinición total del sistema.

El espacio y el tiempo

Toda conducta humana está ceñida al espacio y al tiempo. La administración no escapa a esta regla, por lo que se requiere considerar tales dimensiones en su evaluación.

En cuanto al espacio, la teoría de sistemas destaca que la transformación de insumos en productos coincide usualmente con un traslado de la materia prima de una etapa del proceso a la siguiente. Todos los recursos que emplea la entidad se apegan a este comportamiento. Por tanto, los diagramas de flujo de materiales, información, personas, productos, formularios, etc., son de particular relevancia para encontrar el origen de las deficiencias.

En la administración el tiempo no sólo es elemento fundamental de los programas y sirve de norma para verificar su cumplimiento; también es útil para dar la verdadera magnitud a sucesos que de otra manera pasarían inadvertidos o se les sobreestimaría. Con frecuencia se ha insistido en que la auditoría administrativa se distingue de la financiera por su prospección, es decir, por la capacidad que tiene de identificar las deficiencias que pueden generar problemas graves para la organización antes de que éstos se presenten y permitir su corrección oportuna.

Lo anterior requiere, como es evidente, analizar lapsos y no sólo un momento determinado. La comparación de datos sucesivos puede revelar un comportamiento que al cabo podría desembocar en una deficiencia. Para detectar estas tendencias profundas de la entidad estudiada, la evaluación

por resultados recurre al examen de lapsos de al menos tres años (cinco es aceptable; 10 o 15 lo ideal) para determinar lo positivo o negativo de la evolución de los indicadores y la posible repercusión que tendría en los resultados si no se interviene. La duración del plazo de observación depende de la estabilidad de la economía en que opera la entidad, en lo relativo al elemento estudiado.

Para medir la tendencia de un índice se debe considerar como punto medio aquella evolución que durante el lapso examinado se haya mantenido en el mismo nivel, calificar con una cifra superior un comportamiento más favorable y aplicarse una inferior si ha ocurrido lo contrario.

El análisis de tendencias no sólo facilita la predicción de dificultades sino que permite evaluar la labor de los administradores respecto de los objetivos de largo plazo de la entidad¹².

Veciana i Vergés escribe sobre el método de medición de la eficacia de Yutchman y Seashore: "la limitación, por ellos mismos indicada, de que sólo puede ser evaluada en términos relativos comparándola con otras organizaciones entre sí, invalida, a nuestro juicio, su utilidad para medir la eficacia de la empresa u organización"¹³. A continuación, ese autor pregunta que cómo puede una entidad aspirar a conocerse si para ello primero debe conocer a sus

12. Véase Robert J. Thierauf, ob. cit., p. 30, y compárese John C. Burton, "Management Auditing", *The Journal of Accountancy*, mayo de 1968, p. 42.

13. De este autor, ob. cit., p. 15.

competidores. La objeción es pertinente, sobre todo por las diferencias metodológicas y la poca disponibilidad de información. Una manera de obtener un patrón de comparación sin salir de la entidad analizada, y por tanto haciendo consistente al método que la use, es recurrir al estudio de tendencias dentro del propio organismo. Además de que es posible efectuar una confrontación y por consiguiente saber si la entidad está bien o mal, el examen de la evolución en el tiempo permite determinar si va por el rumbo adecuado o no.

Las vicisitudes de la medición

Un grave problema de la auditoría administrativa es su dificultad para expresar de forma cuantitativa, y por tanto exacta y objetiva, la calidad de una actividad que es, casi por definición, intangible: la administración. Consciente de este escollo, Langenderfer propone hablar de evaluación, en tanto apreciación subjetiva, en vez de medición¹⁴. La acotación es válida, amén de que la medición o expresión numérica en la auditoría administrativa no es sino un medio de compendiar información y crear las condiciones para dictaminar si la administración es buena o no lo es, y determinar dónde se ubican las deficiencias. Esta etapa intermedia entre la actividad intangible y su valoración cualitativa sólo tiene como objetivo permitir que se trabaje

14. Harold Q. Langenderfer y Jack C. Robertson, ob. cit., p. 786.

con unidades sencillas y fácilmente acumulables.

La mayoría de los métodos de auditoría administrativa siguen los siguientes pasos:

1) Definen (según el enfoque adoptado) los aspectos o funciones que se han de evaluar,

2) los descomponen en partes más pequeñas hasta llegar a una indivisible,

3) de ésta derivan una pregunta o cuestionamiento,

4) tras recopilar la información se responde a los cuestionamientos asignando a su vez valores numéricos que representan desde un nulo desempeño hasta uno excelente,

5) agrupan las calificaciones según un patrón predefinido, y

6) obtienen una calificación final y comprensiva.

Se objeta a este proceso que la asignación de una magnitud numérica confiere falsa precisión a un juicio eminentemente subjetivo¹⁵. Esta crítica obedece, en cierto grado, a que muchos de los cuestionamientos que se ofrecen en algunos textos de auditoría administrativa apelan de manera crasa a la opinión del examinador o del miembro de la entidad¹⁶. Conforme progresa la ciencia administrativa para

15. E.F. Norbeck, ob. cit., p. 29.

16. Como ejemplo se citan preguntas de un cuestionario del libro de Robert J. Thierauf: "¿Está el departamento de compras dirigido por un gerente capaz? ¿Existe interacción amistosa entre la gerencia y el personal con un buen grado de confianza? ¿Facilita la estructura organizativa informal el cumplimiento del trabajo?" Basta decir que si la respuesta a la primera pregunta fuera un sí rotundo, casi todas las demás que contiene esa sección serían prescindibles.

dar dimensión cuantitativa a lo que hoy sólo es cualitativo, y los evaluadores eliminen estándares subjetivos, esta objeción irá desapareciendo.

Los métodos difieren, como es de entender, en los aspectos que consideran, las particiones que hacen de ellos, la amplitud de la escala para valorarlos. Algunos añaden un paso al proceso enunciado: fijan, por medio de un factor que multiplica la sumatoria de la función, la ponderación que ha de otorgarse a cada aspecto o función. Alvarez Anguiano opina que ello es necesario para establecer la relación que hay entre las funciones y la importancia de cada una de ellas respecto a las demás¹⁷.

Hay consenso en cuanto a que no todos los aspectos o funciones contribuyen en la misma medida a la consecución de los objetivos de la entidad. Empero, no hay acuerdo en cuál de los diversos índices de ponderación es el más adecuado. Por ejemplo, el de la American Management Association se basa en el giro de la institución que se evalúa, en términos muy latos (lucrativa, religiosa, educativa, etc.). En esta línea, pero de modo más específico, el diagnóstico por funciones señala que las contribuciones difieren según la rama o industria a que pertenece el organismo estudiado, así como según la perspectiva empleada (de corto o largo plazo), y en esto debe basarse la ponderación¹⁸. Sin importar el tipo de entidad, Fernández Arena asigna un mayor valor al

17. Jorge Alvarez Anguiano, ob. cit., pp. 88 y 89.

18. Censo Nacional de Productividad, ob. cit., p. 12.

cumplimiento de los objetivos y a los niveles jerárquicos; estos últimos porque considera que la dirección es el factor vital de la empresa.

Sin embargo, aunque los métodos mencionados sean cuestionables o imprecisos, sin duda permiten establecer una calificación más exacta que la que se obtendría si se diera el mismo peso a todos los factores analizados, no obstante que, en tanto necesarios para el logro de los objetivos de la entidad, todos son fundamentales. Acaso una de las principales dificultades al respecto sea que la ponderación depende del tipo de organismo e incluso quizá sea preciso establecer una privativa de él. En este sentido, la colaboración de los gerentes puede aceptarse como medio de asegurar la concordancia de la evaluación con las características peculiares y la cultura organizacional de la entidad.

En un plano más general, Langenderfer y Robertson indican que se carece de evidencia empírica que demuestre con plena certeza que la suma de los sistemas contribuyentes equivale al total del sistema¹⁹. En otras palabras, quizá el resultado de acumular las calificaciones de los diversos factores no describa cabalmente la calidad de la administración en toda la entidad. Investigaciones futuras habrán de esclarecer las interrogantes planteadas y proponer métodos más plausibles.

19. Harold Q. Langenderfer y Jack C. Robertson, ob. cit., p. 784.

La evaluación por resultados difiere levemente de los métodos descritos, pues se considera que la consecución de los objetivos generales es la que muestra más fielmente la marcha de una entidad y la calidad de su administración. El expediente de recurrir a la mera suma de las calificaciones que se conceden a cada área o función, de acuerdo con el grado en que ha conseguido sus propias metas, ignora la característica primordial de los sistemas: la sinergia. Es probable que la suma de las calificaciones de los factores contribuyentes sea distinta de la que amerita la administración en general. Además, no es extraño que la prioridad asignada a los objetivos generales provoque, por una mala planeación o por vicisitudes del ambiente, que se descuiden algunos objetivos de menor rango (correspondientes precisamente a las funciones consideradas). Si con ello se logra el buen éxito, no será para demérito de los administradores sino al contrario. Asimismo, en ocasiones los objetivos de los niveles inferiores se concentran más en preocupaciones por la eficiencia que en resultados. Aunque éstos no se cumplan del todo, la organización puede subsistir si realiza adecuadamente sus actividades principales. Tal es el caso de muchos organismos gubernamentales y algunas empresas monopolistas y semimonopolistas.

En razón de lo anterior, en la evaluación por resultados se establecen dos mediciones distintas según el objetivo que se desee satisfacer. Para determinar la calidad

de la administración se deben sumar las calificaciones de los elementos del sistema de objetivos y estrategia y comparar contra el máximo posible. Esto obedece a que de hecho, como ha destacado la teoría de sistemas, los resultados globales de la entidad son lo que expresan su eficacia total y, por tanto, la calidad de su administración. En él aparece la contribución sinérgica de los demás sistemas, y no en la suma de las calificaciones de éstos.

Cabe aclarar que si la calificación del sistema de objetivos y estrategia es desfavorable y la de los sistemas internos y la del ambiente externo es positiva, puede concluirse que hay una grave deficiencia en la alta dirección de la entidad, la cual no ha sabido capitalizar el buen desempeño de las áreas funcionales. El caso opuesto, mucho más infrecuente, indica que las características del mercado son muy peculiares (de monopolio o semimonopolio), que la elasticidad-precio de los productos es muy baja o bien que éstos están en etapa de introducción.

Si se desea descubrir deficiencias y detectar las áreas en las que es necesaria una intervención, se deben sumar los elementos de los sistemas (incluyendo el de objetivos y estrategia) y compararlos con el máximo. Los que obtengan la menor calificación requerirán de una mayor atención que los demás, pues en ellos hay más deficiencias. Los demás, pues en ellos hay sistemas que tengan una calificación inferior a la promedio requerieren de medidas urgentes.

Una segunda posibilidad de valoración, útil sobre todo cuando los objetivos generales de la entidad no están formulados correctamente o no abarcan todos los aspectos importantes, es promediar las calificaciones de los elementos para obtener la de los sistemas y proceder de igual forma con éstos para llegar a la de la entidad. De optarse por este método, deberá multiplicarse por seis la calificación del sistema de objetivos y estrategias.

En cualquier caso, conviene mencionar las calificaciones de los sistemas, y quizá de los elementos, para dar una idea más exacta y pormenorizada de la calidad de la administración en cada sistema de la entidad.

ETAPAS DE LA EVALUACION POR RESULTADOS

En esta sección se concretan las características y las etapas de la evaluación por resultados, basándose para ello en las reflexiones realizadas sobre el método de la auditoría administrativa.

Generalidades de la evaluación por resultados

a) *Definición.* La evaluación por resultados es el estudio de los resultados obtenidos por el organismo social en general y por los sistemas que lo constituyen, a fin de evaluar la calidad de la administración y detectar la ubicación y la naturaleza de las deficiencias.

b) *Alcance.* La evaluación por resultados abarca todo el organismo social, sin importar la índole de éste (lucrativo, gubernamental, educativo). Asimismo, aunque no es muy recomendable, no hay obstáculo para que, siguiendo los principios de este método, se realice a un solo sistema, a un área o a un departamento funcional específico. En tal caso, y para mantener la congruencia con la teoría de sistemas, será preciso hablar de dos ambientes externos: uno, el que constituye propiamente el conjunto de condiciones cuyo control no depende de la entidad, pero que la afectan de modo directo o indirecto, y otro, conformado por otras áreas del mismo organismo y con las cuales el área

en estudio está vinculada de algún modo.

c) *Profundidad*. La evaluación por resultados se propone detectar las deficiencias que aquejan a la entidad y señalar las áreas que requieren más atención.

d) *Enfoque*. Como se mencionó, el enfoque de la evaluación por resultados es una versión modificada del funcional, ya que los sistemas que se consideran en aquél no coinciden estrictamente con áreas funcionales de las organizaciones. Más aún, las funciones atribuidas al sistema de ambiente interno por lo general se efectúan en áreas distintas. Cabe aclarar que en la evaluación por resultados no se desechan los enfoques estructural y del proceso administrativo: varios de los aspectos que éstos abordan se incluyen como parte del ambiente interno, y en las listas de comprobación de todos los sistemas se establecen cuestionamientos referentes a planeación y control (este último con la denominación de retroalimentación)¹.

Etapas de la evaluación por resultados

a) Planeación

1) Captación de necesidades, es decir, discernir los deseos de quien solicita la auditoría administrativa.

2) Investigación preliminar, a fin de definir las características de la organización en cuanto a²:

i) Constitución: situación legal, composición del

1. Véase el capítulo siguiente.

2. Véase Salvador Cervantes Abreu, ob. cit., pp. 48 y 49.

capital, estructura organizativa, principales funcionarios.

ii) Naturaleza: productos, principales clientes y proveedores, posición en el mercado, competidores importantes.

iii) Objetivos.

iv) Dimensiones física, financiera y humana.

v) Grado de tecnificación.

vi) Trayectoria.

Para obtener esta información se deben consultar documentos que abarquen toda la entidad: organigrama, contrato de constitución, estadísticas generales, informes al consejo de administración o a la asamblea de accionistas, etc. Asimismo, conviene que los administradores principales ofrezcan un panorama verbal del organismo y que incluso se realice una visita a las instalaciones en compañía de ellos.

3) Entrevistas previas. En esta etapa se habla con los principales administradores, proveedores y clientes así como con una muestra de trabajadores con el propósito de detectar a priori problemas en las áreas del organismo.

4) Definición del área de estudio. Con base en la información captada en las fases anteriores se determina la dimensión del problema, el área que comprenderá la investigación y el monto de los recursos que se requieren para emprenderla. La propuesta que presente el consultor respecto a estos asuntos se discute con los interesados. Una vez que se concilian las apreciaciones respectivas, se

determina la extensión y la profundidad de la investigación en función de la magnitud del trabajo y de la problemática y la capacidad económica del organismo.

Esta etapa es crítica para la evaluación por resultados, pues en ella se define los resultados de la entidad en conjunto y de cada uno de los sistemas que servirán para efectuar la evaluación. El procedimiento para determinarlos es el siguiente:

1) Establecer los objetivos de cada sistema, es decir, la contribución que la entidad en general y cada uno de los otros sistemas esperan del sistema en cuestión. Estas expectativas pueden fundarse en la experiencia respecto a la naturaleza y la calidad de los productos o servicios que ha proporcionado el área, así como en los manuales de organización o en la opinión del personal de más alta jerarquía. Es necesario trabajar conjuntamente con los dirigentes de la entidad y de las áreas funcionales. Cabe mencionar que los objetivos que se determinen de esta manera pueden no coincidir del todo con los establecidos formalmente, pues las circunstancias precisas del momento en se realiza la investigación pueden ser distintas de las que imperaban cuando se formularon éstos. Asimismo, deben determinarse los factores de influencia del ambiente externo en la organización.

No obstante la colaboración de los dirigentes de la organización, la adecuada definición de objetivos en

el marco de la evaluación por resultados depende en lo fundamental de la capacidad del consultor para descubrir todos los puntos vitales en los que se finca el desempeño de la entidad.

Complicaciones muy particulares plantea la determinación de los objetivos de la entidad como un todo, debido a que deben considerarse los grandes factores que intervienen en la marcha del organismo y a los cuales la entidad debe dar cierta satisfacción para asegurar tanto sus supervivencia como su crecimiento futuro. Para ejemplificar este punto se puede citar el caso de una empresa comercial, la cual debe ofrecer buenos rendimientos a sus accionistas, mantener una situación económica que le permita cumplir con sus obligaciones con los acreedores, incrementar su participación en el mercado, etc. Los mencionados son ejemplos de objetivos que afectan a la entidad en conjunto. De igual modo conviene evaluar la estructura de las operaciones (centralismo, grado de integración vertical y horizontal), la modernidad tecnológica y la imagen pública de la entidad.

Acaso sobre agregar que es imposible definir un conjunto de objetivos aplicable a todos los organismos sociales³. Es impensable que la mayoría de los

3. Véanse las conclusiones de Michael A. Hitt y R. Dennis Middlemist en "A Methodology to Develop the Criteria and Criteria Weightings for Assessing Subunit Effectiveness in Organizations", *Academy of Management Journal*, vol. 22, núm. 2, 1979, pp. 356 a 374.

objetivos de una organización de beneficencia sean similares a los de una empresa industrial. Factores que hacen peculiares los objetivos de cada organismo son, entre otros, la naturaleza de su producto, las condiciones económicas generales, el avance tecnológico en la industria y las características del mercado en cuanto a crecimiento, rentabilidad y competencia.

Como ejemplos de objetivos de un sistema particular se mencionan los del de personal: proveer al organismo de personal preparado y eficiente, proporcionar prestaciones y salarios atractivos a los empleados, capacitar a los miembros de la entidad, evaluar y recompensar el desempeño individual, etcétera.

ii) Definir los resultados. Para cumplir plenamente cada objetivo de los sistemas se requiere que se logren ciertos resultados. El concepto de resultado que se maneja en la evaluación por resultados rebasa con mucho el que se tiene habitualmente. Así, resultado es aquel producto, servicio o situación que determinada actividad genera o propicia. Por ejemplo, resultados del sistema de personal son realizar el pago correcto de los salarios, evitar huelgas, conceder becas a empleados, preparar un manual de seguridad, etc. A fin de cuentas, estos resultados tienen la misma importancia práctica que los que de modo más frecuente se denominan de esa manera, como un informe de gastos,

un servicio al consumidor o los bienes que produce una empresa. Con el examen de los resultados se conocerá el nivel de eficacia con que opera el sistema.

A modo de ejemplo de este paso, se considera que para cumplir el objetivos de capacitar a los miembros del organismo, el sistema de personal debe obtener resultados como: contar con información sobre el nivel educativo de los empleados, impartir cursos con cierta periodicidad, dar oportunidad a que se practiquen los conocimientos adquiridos, etc. Si éstos y otros resultados están presentes, puede considerarse que el objetivo de capacitación se ha cumplido.

Cabe aclarar que para abarcar cabalmente los objetivos es preciso revisar, aunque sea de modo somero, la planeación y la retroalimentación (los medios de control) en cada sistema, para asegurarse de que la infraestructura conceptual está en orden.

De igual manera, es importante estimar la investigación que se efectúa para mejorar los resultados del sistema. Por mucho tiempo y a pesar de los esfuerzos por cambiar las cosas, la investigación se ha pensado como una actividad propia de una área en particular (producción) o incluso de un tipo especial de industria (química, farmacéutica, petrolera, de bienes de capital, de computación) o como algo que sólo forma parte de una tarea específica. Además se ha considerado que la investigación tiene una duración

determinada, que hay un punto en que se puede detener⁴. Sin embargo, el mejoramiento de los procesos de trabajo y de los resultados de éste es una necesidad permanente en todos los sistemas de la organización y aun en los aspectos que se refieren a ella en conjunto. En la investigación, más que en cualquier otra actividad, se funda el futuro progreso de las organizaciones. Por esta razón se debe incluir este rubro en las listas de comprobación de todos los sistemas.

Finalmente, en algunos sistemas conviene examinar los insumos que maneja y los procesos que efectúa a fin de dar una perspectiva más amplia. Esto ocurre, por ejemplo, en una industria con el sistema de producción, cuya complejidad e importancia requiere de este desglose para su análisis.

iii) Establecer los cuestionamientos. Una vez definidos los resultados de los sistemas, se procede a fijar los cuestionamientos de modo que cada uno de éstos corresponda a un resultado.

5) Programa de ejecución. El programa debe comprender los siguientes aspectos:

i) Presentación: antecedentes y motivos de la investigación.

4. Véanse Jackson Martindell, "Management Audit Simplified", y Robert B. Buchelle, "How to Evaluate a Firm", en Harold Koontz y Cyril O'Donell, *Management: A Book of Readings*, McGraw-Hill, s.d., pp. 545 y 557 y 558, respectivamente.

ii) **Objetivos:** alcance y profundidad del trabajo, es decir, área que comprenderá y resultados que se obtendrán. Conviene agregar las posibles limitaciones que enfrentará la investigación.

iii) **Enfoque:** descripción breve de los aspectos que se han de evaluar.

iv) **Cronograma:** enumeración de las actividades que se realizarán indicando secuencia y lapsos.

v) **Presupuesto:** descripción y cuantificación de los gastos que entrañará el trabajo.

vi) **Listas de comprobación:** conjunto de cuestionamientos, definidos con base en los resultados que deben obtener la entidad y sus sistemas.

vii) **Naturaleza y cuantía de la información y colaboración** que deben proporcionar los miembros del organismo.

viii) **Estudios complementarios,** a fin de tener opinión sobre aspectos que requieran de amplia especialización, como procesos productivos muy refinados o cuestiones fiscales complejas.

b) *Ejecución*

1) **Recopilación de información.** Esta etapa consiste primordialmente en obtener la información necesaria para responder a los cuestionamientos. Las respuestas a éstos deben aportar suficiente información para que permitan asignar calificaciones al desempeño en cuanto a los

resultados a que hacen referencia, así como una explicación sobre porqué, si es el caso, éste no fue el óptimo.

Para ello se puede recurrir a entrevistas, observación, experimentación, cuestionarios e investigación documental. Respecto a esta última se precisa de distintas fuentes, como:

i) Legales: escritura constitutiva, contratos colectivos de trabajo, leyes que afectan a la entidad, informes dirigidos a dependencias gubernamentales.

ii) Administrativas: manuales de organización y procedimientos, análisis de puestos, diagramas de flujo.

iii) Contables: catálogo de cuentas, presupuestos, balance general, estado de origen y aplicación de recursos, estado de resultados, informes de ventas y costos.

Para obtener información puede entrevistarse a los funcionarios y empleados activos y retirados de la entidad, así como a sindicatos, bancos, aseguradoras, sociedades de inversión, auditores, ejecutivos de agencias de publicidad, proveedores, clientes y accionistas.

Se requiere, asimismo, conseguir información que rebasa el ámbito estricto del organismo, como disposiciones fiscales, planes gubernamentales de desarrollo, estadísticas de la rama a que pertenece la entidad, estados financieros de instituciones del mismo giro, etc. Conviene también allegarse literatura técnica sobre las actividades de la

entidad así como de las asociaciones a que pertenece.

Con fines de comparación se requiere de información proveniente de dependencias gubernamentales, instituciones educativas y cámaras empresariales.

Antes de emprender la recopilación se deben ubicar los sistemas en el organigrama. Ello obedece a que algunos pueden localizarse en todo el organismo, como el que se refiere al ambiente interno, que debe evaluarse en todas las áreas. Otros pueden estar dispersos en el organismo: por ejemplo, los inventarios pueden controlarlos un área ajena a la que en el organigrama se denomina de producción, a pesar de la íntima relación que guardan los almacenes y el proceso productivo (por ello en las listas de comprobación que se ofrecen en el siguiente capítulo para ilustrar el método ambas funciones se agrupan en el sistema de producción).

2) Examen. La evaluación de la eficacia del organismo se realiza respondiendo a los cuestionamientos planteados. El grado en que se obtengan los resultados a que aquéllos hacen referencia se califica con una escala del 0 al 5, en la que la primera cifra representa una ausencia total del resultado esperado, y la última, un cumplimiento pleno. El promedio de las calificaciones de los cuestionamientos (y, por tanto, de los resultados) dará la del objetivo, y el promedio de las de éstos, la del sistema.

3) Síntesis. En esta etapa se hace una revisión de los comentarios hechos al responderse las listas de comprobación. Por lo general en las explicaciones de las

deficiencias se mencionan las causas de éstas o dan indicios para hallarlas. Es labor del consultor separar las verdaderas causas de las que, aunque aparentan serlo, sólo son síntomas, así como definir las posibles relaciones entre ellas. Estudios más detallados pueden requerirse para llegar a una conclusión plausible. Una vez establecidas las causas es factible ordenarlas por importancia y agrupar aquellas cuyas soluciones pueden ser interdependientes o realizarse de manera simultánea.

4) Proposición. En última instancia, la evaluación por resultados debe redundar en un mejoramiento del desempeño de la entidad. Para lograrlo el consultor debe proponer, partiendo de los hallazgos realizados en la etapa de síntesis, las medidas correctivas para eliminar las deficiencias. Al respecto, conviene ofrecer varias para un mismo problema a fin de que los encargados de implantarlas puedan elegir la mejor opción.

5) Informe. La exposición de los descubrimientos del consultor es el final de lo que se considera propiamente una auditoría administrativa. El informe debe contener:

i). Introducción, en la que se mencionan los antecedentes, el alcance, la profundidad, las limitaciones y las vicisitudes de la investigación, así como todo elemento que permita interpretar de forma adecuada los resultados de la investigación. De igual modo se debe hacer breve referencia del método empleado.

ii) Evaluación, que consiste en un dictamen, en términos cualitativos, sobre la calidad de la administración en la entidad en general y en cada sistema en particular. En este rubro se precisa, para fundamentar lo expresado y dar una imagen exacta del organismo, señalar cuál puede ser su comportamiento futuro, con base en el estudio de tendencias, y la manera en que probablemente encarará los eventos del ambiente, considerando para ello las fortalezas y debilidades actuales y la incertidumbre implícita en el entorno⁵.

iii) Exposición de deficiencias. Las deficiencias se presentan en forma jerarquizada, según su repercusión en la marcha de la organización. Por lo común, las primeras en mencionarse son las que afectan al que se denomina sistema de objetivos y estrategia, pues sus consecuencias en el desempeño de éste involucran a todo el organismo. Asimismo, se debe indicar claramente cuáles áreas requieren atención de modo más urgente y cuáles la precisan en mayor medida, ya que pueden no ser las mismas.

iv) Recomendaciones. Por orden de importancia se enlistan las soluciones que el consultor propone para eliminar o atenuar las deficiencias. De cada una de ellas hay que estimar posibles costos y beneficios.

5. Véase Harold Q. Langenderfer y Jack C. Robertson, ob. cit., p. 785.

v) Anexos. Los materiales gráfico, estadístico y documental que respaldan lo expuesto en los puntos anteriores.

Antes de la presentación definitiva del informe, es necesario discutir con los administradores responsables las conclusiones respecto a sus áreas a fin de depurar las apreciaciones.

En caso de que se haya acordado encomendar al consultor la implantación de las recomendaciones, a éstas habrá que agregar los plazos de realización, los encargados, la colaboración interna y externa necesaria y los métodos de seguimiento y control de las soluciones aplicadas.

LISTAS DE COMPROBACION

Características de los cuestionamientos

Las listas de comprobación guían la investigación administrativa. En ellas se establecen los cuestionamientos con que se pretende abarcar de modo exhaustivo los elementos principales que inciden en el desempeño de una entidad, a fin de obtener una noción clara del trabajo de los administradores¹. Además de que permiten identificar elementos concretos que presentan deficiencias, el análisis agregado de los cuestionamientos revela las áreas en que es más urgente la intervención².

Cada método de auditoría administrativa fija sus propios cuestionamientos, de acuerdo con el alcance, el enfoque, los objetivos, las premisas y los medios planteados. Cabe señalar que el propósito del cuestionamiento es descubrir un aspecto valioso para comprender la gestión de una entidad. Sin embargo, en ocasiones el objeto o la forma de formular los cuestionamientos impide su aplicación adecuada, exenta de confusiones y subjetivismos. Así por ejemplo, en algunos métodos abundan los cuestionamientos sobre aspectos

1. Robert J. Thierauf, ob. cit., pp. 28 y 29.

2. Ibid., p. 31.

inmensurables (siquiera de modo cualitativo), en especial los que se refieren al proceso administrativo, cuya ejecución es intangible en sí. Esto desaconseja su empleo. En la evaluación por resultados se ha considerado que el objetivo primordial de las listas de comprobación es determinar el grado de eficacia con que se realiza una actividad, más que la eficiencia con que se está efectuando, dato que se subordina al anterior y, en algunas ocasiones, se deja para una indagación posterior. Esto obedece a que por lógica primero se deben determinar la existencia y las cualidades de un producto, y luego definir cómo se llegó a él, quién lo generó, cuántos recursos se invirtieron, si se siguieron las normas establecidas, etcétera.

Por lo anterior, los cuestionamientos empleados en la evaluación por resultados buscan responder las siguientes interrogantes sobre los diversos resultados que generan las distintas áreas de la entidad y la entidad misma:

- 1) Existencia
- 2) Oportunidad
- 3) Calidad
- 4) Costo
- 5) Ganancia o ventaja obtenida, o pérdida sufrida o perjuicio evitado

Los cuestionamientos que abarcan tales aspectos dan una idea muy clara y oportuna de la situación de las áreas funcionales del organismo, permitiendo encaminar investigaciones más profundas.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Se han omitido preguntas sobre cómo y dónde se hacen las cosas, con apego a qué planes, cuántos están enterados, quiénes las realizan o cuáles son sus capacidades, etc., pues muchas veces son irrelevantes para el examen de la administración. Esto obedece a que, como se mencionó, lo importante es que se estén obteniendo resultados en beneficio de la entidad sin causarle perjuicio alguno; por consiguiente, acaso sea intrascendente que se llegue a ellos sin acatar los procedimientos prescritos, los cuales pudieran ya no estar acordes con las condiciones actuales.

En la evaluación por resultados los cuestionamientos tienen por objeto descubrir los elementos que carecen de un mínimo de cumplimiento o cuyo costo está por encima del aceptable. Así, esta rápida pero confiable apreciación de la entidad permite encauzar los esfuerzos para corregir las posibles fallas. Esto no significa que los elementos que satisfagan los estándares no sean susceptibles de mejoramiento, sino que no se precisa de una intervención inmediata.

Para evaluar apropiadamente una entidad es crucial adaptar la investigación a sus características peculiares. Ello implica considerar aspectos como: giro; tamaño; grado de diversificación, de integración vertical y horizontal, y de descentralización; ámbito geográfico de sus actividades (local, estatal, regional, nacional, internacional y mundial), y posición en el mercado.

Como se mencionó, aunque los objetivos varían de un

sistema a otro, en todos se evalúa la planeación y la retroalimentación de sus actividades, así como la investigación que se efectúa para mejorarlas. Respecto a la primera, se suelen examinar las premisas en que se basó, la exactitud de sus proyecciones, la presencia y flexibilidad de los planes, la frecuencia con que se les revisa; de la retroalimentación, su funcionamiento, su confiabilidad, su utilidad para tomar decisiones, etc. En cuanto a la investigación, se le aplica el mismo criterio general del método: se verifican sus resultados.

Por lo general los cuestionamientos de las auditorías administrativas están redactados de forma tal que una respuesta de "sí" siempre significa un desempeño al menos aceptable. Ello, que tanto facilita el uso de las listas de comprobación, no fue posible en la evaluación por resultados, debido a que en ocasiones una pregunta redactada en términos negativos resulta más clara y contundente. Por ejemplo, a la pregunta "¿La empresa tiene buenas relaciones con el sindicato?", se suele responder que sí en primera instancia y sin mayor reflexión (a menos de que sean pésimas). Interrogantes como "¿Ha habido emplazamientos de huelga en los tres últimos años?", satisfacen mejor el conocimiento requerido; sobra decir que esta pregunta no hubiera podido redactarse en términos positivos. Asimismo, la respuesta afirmativa a la pregunta de si la empresa ha tenido éxito en el lanzamiento de nuevos productos, puede sólo significar que una vez lo tuvo, aunque haya arrostrado

cinco fracasos. En este caso también es más útil la pregunta negativa: ¿Ha tenido la empresa algún fracaso al lanzar un nuevo producto? Lo que se pretende es detectar deficiencias, aunque esto en ocasiones complique el trabajo.

La respuesta de "no aplicable" a un cuestionamiento debe aceptarse únicamente cuando sea estrictamente cierto y no una manera de evadir el problema.

Las respuestas a los cuestionamientos servirán para sustentar una opinión sobre la administración en las áreas y de la entidad en conjunto. Una explicación escrita para los puntos en que se detectó deficiencia proveerá las bases para un procedimiento de corrección o, en el peor de los casos, para un análisis posterior.

Es evidente la importancia que para la evaluación por resultados tiene la comparación tanto dentro de la entidad examinada como respecto a otras del mismo giro y aun de uno distinto. Por ello abundan los cuestionamientos que exigen, por ejemplo, que se coteje el nivel de salarios de la entidad con el de la industria en general. En muchas ocasiones esta confrontación no es posible por falta de información, discrepancias en la medición, etc. En tales casos se puede sustituir la comparación con el exterior por una revisión de la tendencia que el índice en cuestión ha tenido en la entidad en los tres o cinco años anteriores, como se pide para otro tipo de resultados.

Advertencia

Las listas de comprobación que se presentan en este capítulo son sólo ejemplo del tipo de trabajo que debe realizarse en una evaluación por resultados: los cuestionamientos no se refieren a ningún organismo en particular y no son exhaustivos. En este sentido, demuestran más una actitud hacia lo que debe ser una investigación administrativa de esta índole -de verificación de resultados- que un método concreto de trabajo. Para ilustrar lo expuesto en los capítulos anteriores se ha supuesto una empresa industrial, con cierta antigüedad, de tamaño medio que fabrica bienes de consumo. Se le puede considerar semejante a muchas de su giro, en términos de aspiraciones, estructura, capacidad de su personal y recursos físicos, técnicos y financieros. En un organismo real es difícil hallar todos los objetivos y resultados que se determinaron para este ejercicio; pero sin duda una gran cantidad es aplicable a empresas verdaderas.

Como se aprecia en las listas de comprobación, no siempre fue posible seguir el lineamiento prescrito en la evaluación por resultados de emplear cuestionamientos que permitieran una respuesta objetiva, hasta donde es posible. Ello se debe a la consabida carencia de estándares precisos para cuantificar numerosos aspectos de la administración. Para ellos se prefirió apelar en cierta medida a la subjetividad del consultor que excluirlos de la investigación, lo cual la hubiera dejado incompleta.

Finalmente, algunos cuestionamientos se repiten en varios sistemas porque son imprescindibles para evaluarlos a

cabalidad.

Ambiente externo

Buena parte de los problemas que afronta un organismo social son fruto de las discrepancias entre los objetivos y las políticas que rigen la marcha de éste, y las condiciones del ambiente en que opera¹. La influencia de factores ajenos al control de los administradores se da de tres modos: cuando se obtiene los insumos (mercado de factores), cuando se vende el producto (mercado de bienes) y cuando las metas, los objetivos y los métodos de la entidad son sancionados por la comunidad (mercado social)². Los vínculos que el organismo mantiene con estos mercados le representan un "costo de transacción" que puede afectar notablemente las actividades de aquél³. Más aún, un cambio en tales relaciones provoca una reorientación, al menos en cierto grado, de todo el sistema⁴. Por esto, la evaluación por resultados debe considerar la influencia del ambiente en el desempeño del organismo y de cada uno de sus sistemas. Ello es fundamental porque condiciones desfavorables o imprevistas pueden hacer fracasar aun los mejores esfuerzos. No obstante, no se debe subestimar la capacidad del organismo para franquear las dificultades que le imponga el entorno o para influir en él, así sea en modesta medida. En

1. Véase Edward F. Norbeck, ob. cit., p. 37.

2. Véase Richard J. Tersine y Max B. Jones, "Models for Examining Organizations", *Journal of Systems Management*, vol. 24, núm. 9, septiembre de 1973, p. 33.

3. Véase Leland M. Wootton y Jim L. Tarter, ob. cit., p. 34.

4. Véase Richard J. Tersine y Max B. Jones, ob. cit., p. 32.

todo caso, el ambiente debe tomarse como un factor crítico cuando los resultados son distintos de los esperados⁵.

La influencia del ambiente externo varía según el tipo de entidad y de sistema funcional. Especial relevancia tienen para el organismo los elementos del ambiente relacionados con sus actividades cotidianas; sin embargo, pueden no ser los más importantes frente a factores como las políticas gubernamentales, la competencia internacional, la tecnología, las demandas sociales, etc.

En particular, en la evaluación por resultados se destaca la preocupación por que el organismo esté recibiendo adecuadamente las señales provenientes de su entorno y por que la forma en que reacciona ante ellas sea apropiada⁶.

Wilson aporta una lista de elementos que a su juicio constituyen el ambiente externo de una entidad:

- * Mercados y clientes de bienes y servicios
- * Condiciones económicas (como tasas de inflación, de crecimiento, de energía)
- * Mercados de capital (incluyendo a los accionistas y a los acreedores de la empresa)
- * Mercados de trabajo y deseos y expectativas cambiantes de la fuerza laboral
- * El estado de la tecnología
- * Competencia

5. Confróntese Harold Koontz y Cyril O'Donell, ob. cit., p. 470.

6. Harold Q. Langenderfer y Jack C. Robertson, ob. cit., p. 785.

* El ambiente político (avances legislativos, reglamentarios y judiciales)

* La realidad de la opinión y de las expectativas públicas en escala nacional y de la comunidad (por ejemplo, actividades de ciertos grupos de interés);⁷

"Este ambiente -agrega Wilson- debe definirse, cada vez más, en términos internacionales, particularmente en todo lo referente a la competencia, la tecnología y las condiciones económicas, aun en el caso de aquellas empresas que no sean multinacionales". Asimismo, es preciso examinar el ambiente no sólo en lo que respecta a la situación actual sino también a la futura, por medio de las previsiones y la elaboración de escenarios.

Si bien los vínculos en los campos propiamente económicos son cada vez más complejos y relevantes para el organismo, quizá en el que más se ha incrementado su importancia es en el ámbito social. Se considera que las organizaciones tienen tres obligaciones o responsabilidades públicas:

- 1) Prestar un buen servicio.
- 2) Conseguir una ganancia que le permita continuar prestándolo.
- 3) Conducir sus asuntos de modo lícito y decoroso, en favor del mejoramiento de la calidad de vida de los miembros de la comunidad y sin dañar el ambiente⁸.

7. Ian Wilson, ob. cit., p. 9-4.

8. Robert W. Lewis, "Measuring, Reporting And Appraisal Results of Operations with Reference to Goals, Plans and

En razón de esto se incluyeron cuestionamientos sobre la relación de la entidad con la comunidad.

En la lista de comprobación, además de los aspectos de planeación, retroalimentación e investigación, se consideraron los siguientes objetivos del sistema:

- 1) Dotar al organismo de una posición económica que le permita operar sin tropiezos en búsqueda de sus objetivos.
- 2) Situar las instalaciones en una ubicación propicia para desarrollar las actividades.
- 3) Aprovechar los estímulos y respetar las condiciones que ofrece el gobierno para la operación de la entidad.
- 4) Mantener una buena relación con la comunidad.
- 5) Proporcionar al organismo la información necesaria para asegurar el buen desenvolvimiento de las labores.

En general, este sistema tiene el propósito de gestionar adecuadamente las relaciones de la entidad con factores ajenos a ella pero que influyen en su desempeño.

Planeación

¿Hay procedimientos para seleccionar a los prestadores de servicios más convenientes?

¿Hay un programa integral de relaciones públicas?

Situación económica

El mercado de la empresa, ¿es de vendedores?

El mercado de la empresa, ¿está muy competido?

Budgets", p. 312.

Los costos de almacenaje fuera de la planta de la organización, ¿son inferiores a los de otras organizaciones?

Los costos de los distintos servicios externos, ¿son menores que los de organizaciones similares?

¿Alguna medida de otra empresa ha minado la posición competitiva de la organización?

¿Han aumentado otras empresas su participación en el mercado?

¿Han lanzado nuevos productos las empresas competidoras que han desplazado algunos de la entidad?

¿La entidad está afiliada a asociaciones de su sector?

¿Los costos de transporte son menores que los de otras organizaciones similares?

¿Se tienen vínculos con instituciones educativas o de investigación para mejorar o innovar procesos de la entidad?

Situación geográfica

¿La planta está ubicada en una zona de alto poder de compra? Desde la zona en que se ubica la entidad, ¿se tiene rápido acceso a los centros de vanguardia tecnológica?

Los medios y vías de transporte a la planta, ¿son seguros, rápidos, cómodos y baratos?

¿El clima es favorable?

¿La entidad está cercana de los centros financieros a los que recurre?

- ¿Los asentamientos de la mano de obra tanto calificada como no calificada están a menos de 100 km?
- ¿Los centros de abasto de materias primas de la organización a menos de 100 km?
- ¿Los centros de abasto y reparación de equipo están a menos de 100 km?
- ¿Los centros de distribución de la organización están a menos de 100 km?
- ¿Los medios de comunicación son expeditos y baratos?
- ¿Tiene la organización dotación suficiente y acceso a servicios públicos como agua, vigilancia y teléfono?
- ¿Se tiene rápido acceso a los centros educativos de capacitación de personal?
- ¿Hay un abastecimiento constante y seguro de energía (gas, electricidad, otros combustibles)?

Situación ante el gobierno

- ¿La entidad está en una zona en la que el gobierno concede estímulos y trato preferente a las entidades que se establecen ahí?
- ¿La entidad está ubicada en una zona en la que el gobierno está realizando constantes y significativas inversiones en infraestructura?
- ¿La entidad tiene contactos con funcionarios o dependencias gubernamentales a los que competen asuntos relacionados con ella?

Situación social

- ¿Ha habido alguna manifestación o comentario adverso a la entidad de forma colectiva o en los medios de comunicación?
- ¿Ha hecho la entidad contribuciones significativas a obras filantrópicas?
- ¿La organización ha emprendido obras humanitarias?
- ¿Ha participado la entidad en obras en beneficio de la comunidad?
- ¿Se ha censurado a la entidad por causar daños a la ecología?

Información

- ¿Se ha requerido modificar de manera significativa las operaciones por un cambio imprevisto en el ambiente?
- ¿Cuenta la entidad con información sistematizada sobre los progresos científicos y tecnológicos en su rama de actividad?
- ¿La organización conoce las estrategias de sus principales competidores?
- ¿Los funcionarios reciben publicaciones de información general y específica del sector al que pertenece la entidad?
- ¿Se hacen evaluaciones semestrales de las oportunidades y amenazas que presenta el ambiente?
- ¿Se tiene información completa y actualizada sobre leyes y reformas impositivas que afecten a la entidad?

Objetivos y estrategia

Por sí solo, el sistema de objetivos y estrategia es el de mayor importancia, debido a que en él se aprecia en forma global la manera en que el organismo está operando -y por tanto, las sinergias que se están logrando con los sistemas parciales- y a que revela la calidad de la administración general.

Hasta hace un decenio, para examinar la eficacia de una empresa se recurría a los indicadores financieros; con ello se deponían aspectos relevantes en sus desempeños presente y, sobre todo, futuro. El mayor problema consistía en que, cuando una mostraba una posición firme, con frecuencia era atribuible a que estaba orientada a obtener ganancias a corto plazo, lo que en el largo acarrea graves problemas¹. Se demostró que el monto de las ganancias era menos importante que las condiciones en que se habían obtenido y la habilidad para mantener su crecimiento, al menos moderadamente, incluso en épocas de recesión².

La necesidad de aumentar los criterios de evaluación no sólo surgió de las consideraciones mencionadas; los miembros de la sociedad determinaron que era preciso preocuparse por aspectos distintos de las realizaciones económicas³, como la

1. Reilly y Fuhr, citado por M. A. Hitt, "The Measuring of Organizational Effectiveness: Multiple Domains and Constituencies", *Management Industrial Review*, vol. 28, núm. 2, 1988, p. 28.

2. Véase Jackson Martindell, ob. cit., p. 544.

3. Véase Freemont E. Kast y James E. Rosenzweig, ob.

contribución a la comunidad y la preservación ecológica.

Además de abarcar los aspectos mencionados, en la evaluación por resultados se propone resarcir, al menos en parte, una deficiencia esencial de muchas entidades, con graves consecuencias en el desempeño de éstas: por un lado, la poca sensibilidad de los administradores para comprender las señales que se originan en su entorno y, por otro, la endeble capacidad para reaccionar ante ellas. Esto implica emitir juicios sobre un campo hasta ahora vedado a los auditores administrativos: el de las decisiones estratégicas⁴.

Es evidente que no puede evaluarse a cabalidad la administración de un organismo sin considerar su estrategia, pues a ésta corresponde guiar los esfuerzos para influir, en lo posible, en el comportamiento de factores del entorno y, sobre todo, para adaptar a la entidad al ambiente en que opera, lo que en ocasiones entraña cambios en su estructura, modo de operación, relaciones y otros rubros⁵. En particular, Thompson señala que es preciso examinar las aptitudes de la organización para afrontar el futuro⁶. Asimismo, el consultor deberá determinar si ésta alcanzará los objetivos que establece su estrategia, lo que significa

cit., p. 153.

4. Cabe mencionar que en los hechos ha predominado la tendencia a evaluar la administración sólo con base en el cumplimiento de los planes (es decir, de las decisiones) sin considerar, además, la pertinencia de éstos. Véase al respecto, John C. Burton, ob. cit., p. 44.

5. Véase Joaquín Rodríguez Valencia, ob. cit., p. 225.

6. Véase M. A. Hitt, ob. cit., p. 32.

indicar si está definida adecuadamente, si se dispone de la información necesaria y si es confiable, si se cuenta con técnicas de evaluación apropiadas para elegir entre las alternativas. El análisis de la estrategia es crucial toda vez que:

1) Son las decisiones más importantes, pues afectan al futuro del organismo.

2) La estrategia tiene que lidiar con cambios e incertidumbre respecto al entorno del organismo, que pueden alterar significativamente los supuestos con los que se formuló.

3) Las entidades no pueden esperar que el tiempo muestre lo correcto o equivocado de su estrategia.

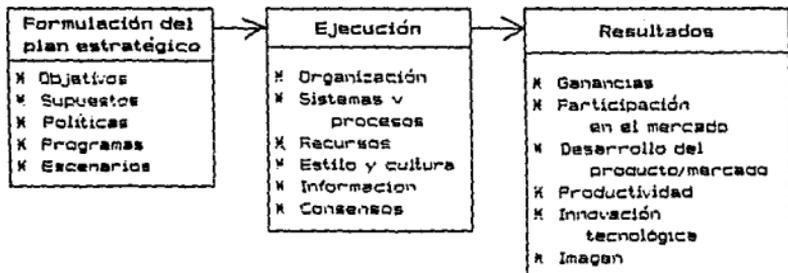
4) Con el tiempo puede alterarse la articulación que había entre la estrategia y el conjunto de planes referentes a las áreas funcionales⁷.

A modo de ilustración, en la gráfica se muestran los componentes de un sistema estratégico que debe examinar el consultor.

En suma, para analizar este sistema se debe tener particular cuidado en equilibrar los cuestionamientos relativos al desempeño actual del organismo y los que revelan su probable situación en el largo plazo. El propósito es verificar las fortalezas presentes y futuras de la entidad, ya que ambas son, en buena medida,

7. Véase Allan J. Praeger y Mary Beth Shea, ob. cit., pp. 8-1 y 8-2.

Componentes de un sistema estratégico



Fuente: Allan J. Praeger y Mary Beth Shea, "Auditoría de las estrategias", en Kenneth J. Albert (comp.), *Manual de administración estratégica*, McGraw-Hill, México, 1982, p. 6-5.

responsabilidad de los administradores.

Para este sistema se han considerado los siguientes objetivos:

1) Acrecentar la participación en el mercado que atiende la organización.

2) Mantener una rentabilidad conveniente para satisfacer las necesidades presentes y futuras.

3) Dotar al organismo de una estructura de operación que le permita alcanzar sus objetivos del modo más eficiente.

4) Establecer las condiciones para crecer cuantitativa y cualitativamente en el mercado.

Planeación y retroalimentación

¿Hay planes a largo plazo?

¿Hay planes estratégicos?

¿Se tiene por escrito los objetivos y las estrategias de la entidad?

Los objetivos en cada sistema, ¿son compatibles con los de la organización?

Los planes en cada sistema y los de la organización, ¿son conocidos por los responsables?

Los planes relativos a cada sistemas, ¿se revisan por lo menos cada cuatro meses?

Los proyectos de inversión a largo plazo, ¿están de acuerdo con los objetivos y la estrategia de la organización?

- ¿Algún cambio en el ambiente o la competencia en los últimos tres años puede atribuirse a la acción de la entidad?
- ¿Conocen y apoyan los principales funcionarios la estrategia de la entidad?
- ¿Establecen la estrategia los funcionarios de mayor jerarquía?
- ¿Están armonizados los objetivos, estrategias, políticas, programas y presupuestos de la organización?
- ¿Están explícitamente articulados y son internamente coherentes los objetivos, las políticas y los principales programas corporativos?
- ¿Hay equilibrio entre los esfuerzos dedicados a prepararse para el futuro y a lograr el beneficio máximo en el presente?
- ¿Hay una comparación semestral de los objetivos generales y las estrategias con los resultados?
- ¿La estrategia comprende metas cuantificables?
- ¿La estrategia considera todas las áreas de la organización?
- ¿La estrategia está acorde con el objetivo de la organización?
- ¿La estrategia es congruente con la misión de la organización?
- ¿La estrategia está acorde con los recursos de la organización?
- ¿La estrategia se revisa al menos cada seis meses?
- ¿La gerencia está comprometida con la estrategia?

¿Participan los principales funcionarios de cada sistema en la formulación de los objetivos y planes de largo plazo de sus actividades?

¿Se analizan las fuerzas y debilidades de la organización?

¿Se analizan las perspectivas de la rama industrial?

¿Se conocen las ventajas de largo plazo de la organización respecto a los competidores?

¿En la estrategia se consideran tales ventajas?

¿Se comparan periódicamente los objetivos y planes de cada sistema con los resultados obtenidos?

¿Se coordina la marcha de la organización con la de la economía en general?

¿Se dispone de los recursos para poner en marcha la estrategia o es posible conseguirlos de forma normal y oportuna?

¿Se evalúa la estrategia al menos cada seis meses?

¿Se ha mantenido un buen nivel de utilidades a la vez que se invierte para el futuro?

¿Se han comprobado las fortalezas de la entidad en que se basa su estrategia?

¿Se han identificado las principales consecuencias de la estrategia?

¿Se han identificado los diversos recursos que se requieren para poner en práctica la estrategia?

¿Se han identificado y evaluado las contingencias, es decir, los sucesos claves que pueden afectar la estrategia?

- ¿Se han reconocido plenamente las debilidades de la entidad en la estrategia?
- ¿Se revisan cada seis meses por lo menos los supuestos de la estrategia?
- ¿Se sabe qué competidores ingresan o abandonan el mercado cada año?
- ¿Son congruentes los supuestos de la estrategia con los datos externos?
- ¿Tiene la entidad un conjunto de estrategias alternativas?
- ¿Los planes en cada sistema concuerdan con los objetivos de largo plazo de la entidad?

Participación en el mercado

- ¿Se ha incrementado la participación de la organización en el mercado?
- ¿Tiene la entidad mercados cautivos o semicautivos?
- ¿Ha crecido la participación en el mercado de los productos y las líneas que reportan mayores ganancias?
- ¿Procura la empresa establecer barreras de entrada a los competidores potenciales que pretenden ingresar al mercado?

Rentabilidad

- El aumento de las ganancias, ¿ha sido igual o mayor que el del PIB?
- El aumento de las ganancias, ¿ha sido igual o mayor que el

de la población?

El porcentaje de las ganancias pagadas como dividendos a los accionistas, ¿es igual o mayor que el de organizaciones similares?

Los costos de los productos, ¿tienden a disminuir?

Si la entidad está diversificada, ¿hay algún negocio que por más de cinco años haya reportado pérdidas?

¿Ha aumentado el monto de dividendos pagados a los accionistas?

¿Ha aumentado la relación activo/pasivo?

¿Han aumentado las utilidades después de impuestos sobre los activos?

¿Han crecido las utilidades después de impuestos respecto a las ventas?

¿Han crecido las ventas a precios constantes?

¿Se ha mantenido el crecimiento de las ganancias aún en temporadas de recesión económica?

¿Son positivas las tendencias del desempeño de la entidad en cuanto a precios de las acciones?

¿Son positivas las tendencias del desempeño de la entidad en cuanto a rendimiento sobre el capital?

¿Son positivas las tendencias del desempeño de la entidad en cuanto a rendimiento sobre los activos?

¿Son positivas las tendencias del desempeño de la entidad en cuanto a porcentaje de ganancia por valor agregado?

Estructura de las operaciones

El grado de centralización de las actividades específicas (compras, publicidad, etc.), ¿es una ventaja para la organización?

La estructura y los recursos de las áreas operativas, ¿permiten cambiar de estrategia?

Si es una empresa diversificada, ¿se ha mantenido o incrementado la rentabilidad del negocio fundamental?

¿Aprovecha la organización las economías de escala?

¿Fomenta y persigue la organización las economías de escala?

¿Ha aumentado la participación de los productos o de las líneas más redituables en el volumen de ventas?

¿Hay equilibrio entre los seis sistemas que operan en la organización?

¿Se utiliza en promedio anual más de 80% de la capacidad instalada?

¿Se tiende a fabricar en vez de comprar?

¿Se tiende a distribuir al consumidor directo en vez de entregar los productos a intermediarios?

¿Su grado de integración horizontal es una ventaja ante otras organizaciones?

¿Su grado de integración vertical es una ventaja ante otras organizaciones?

Posibilidades de crecimiento

¿En los últimos años ha crecido el mercado de los productos

que genera la organización?

La demanda de los productos de la entidad, ¿es vulnerable a las recesiones económicas?

En general, ¿la organización tiene ventaja tecnológica sobre sus competidores?

¿Es posible expandir la capacidad de producción a mediano plazo?

Los productos de la entidad, ¿están bien diferenciados de los de la competencia?

Los productos de la organización, ¿están en la vanguardia?

¿El porcentaje de ganancias obtenidas por nuevos productos es mayor que el que se logra con los productos tradicionales?

¿La organización ha elaborado una estrategia para enfrentar las de sus competidores?

¿La entidad ha perdido porciones o nichos de mercado?

¿Se ha fracasado en la incursión en nuevos mercados?

¿Se ha fracasado en la introducción de nuevos productos?

¿Se ha penetrado con notable éxito en nuevos mercados?

¿Se han introducido con significativo éxito nuevos productos?

¿Son positivas las tendencias en cuanto a productividad de la mano de obra?

¿Son positivas las tendencias en cuanto a productividad de los insumos?

¿Son positivas las tendencias en cuanto a productividad de

la maquinaria?

¿Son positivas las tendencias en cuanto a productividad de los activos?

¿Son positivas las tendencias en cuanto a productividad de la superficie de la planta?

¿Son positivas las tendencias en cuanto a productividad de la energía?

¿La rotación de personal es de menos de 5% al año?

El grado de transformación, es decir, el costo de producción entre el de materias primas y herramientas, ¿tiende a aumentar?

Investigación

¿Las actividades de I y D son congruentes con la estrategia de la organización?

¿Se evalúan anualmente los logros en I y D?

¿Se hacen estudios para abrir o aprovechar nichos más favorables de mercado?

¿Se han hecho mejoras importantes a cada producto?

¿Se han hecho mejoras importantes en los procesos?

¿La entidad ha introducido alguna innovación de importancia en la industria?

¿Hay proyectos o mejoras que no han dado frutos en el momento esperado?

¿El presupuesto en I y D de la entidad representa por lo menos 2% del total de ventas?

La situación actual y futura de la entidad, ¿se funda sobre todo en la labor de I y D?

¿Se conoce el comportamiento a mediano plazo de la demanda de los productos de la organización?

Ambiente interno

Como ambiente interno se considera la estructura física, social y administrativa en la que se desenvuelven las actividades de una entidad, lo que implica en buena medida los valores y las actitudes predominantes en ella. Los factores que determinan las características de este sistema son, por un lado, el tipo de trabajo y, por otro, los recursos humanos y técnicos; la tensión entre estos dos últimos requiere de una constante adaptación que, ante la velocidad actual del cambio tecnológico, entraña cambios en la cultura de la organización¹.

Particular atención se concede a la comunicación y a los medios institucionales de información (por lo general basados en el uso de las computadoras). Respectos a éstos, debe no sólo evaluarse al confiabilidad de los datos, sino su utilidad para los dirigentes del organismo. Es necesario comprobar que la información aportada es relevante en el marco de las decisiones y las medidas que se deben ejecutar, y que se está interpretando y ponderando de modo correcto. Como es evidente, el análisis de tales medios rebasa con mucho la simple revisión de los procedimientos y de la exactitud de los resultados².

Los objetivos de este sistema son:

1) Proveer de un ambiente físico favorable para el desempeño de las actividades del organismo. Dicho ambiente

1. Véase Robert J. Thierauf, ob. cit., pp. 235 y 326.

2. Véase John C. Burton, ob. cit., p. 44.

abarca el estado de las instalaciones, las condiciones físicas en que se labora, el equipo disponible, etcétera.

2) Propiciar adecuadas relaciones interpersonales entre jefes y subordinados, entre grupos del organismo y, en general, entre los miembros de éste, así como la satisfacción de los empleados en el ámbito laboral.

3) Obtener una comunicación horizontal y vertical expedita, completa y oportuna a través de todo el organismo.

4) Establecer la coordinación apropiada entre las áreas de la entidad para el desarrollo de actividades, de modo que se alcancen los objetivos previstos.

5) Operar un sistema de información confiable, rápido y barato que proporcione los elementos de juicio necesarios para tomar decisiones acertadas.

6) Mantener a la entidad organizada de tal modo que las actividades se realicen con la mayor eficiencia.

Planeación y retroalimentación

La filosofía de la estructura (centralización o descentralización), ¿está de acuerdo con sus objetivos?

Los procedimientos y sistemas, ¿confieren la autoridad necesaria a los responsables?

Los procedimientos y sistemas, ¿contienen metas cualitativas y cuantitativas?

Los procedimientos y sistemas, ¿satisfacen los objetivos para los que se crearon?

Los procedimientos y sistemas, ¿son compatibles con todos los demás planes?

¿Hay organigramas (general y parcial)?

¿Coincide el organigrama con la estructura real de la organización?

¿Hay estándares de trabajo por hora o por día?

¿Los planes indican al los responsables de llevarlos a cabo?

¿Hay manuales de procedimientos de cada área?

¿Hay manuales de organización de cada área?

¿Se compara periódicamente el trabajo con los estándares?

¿Se hacen mediciones de trabajo?

¿Se mide la productividad del trabajador?

¿Se revisa la estructura del áreas cada dos años por lo menos?

Ambiente físico

¿Las instalaciones están en buen estado?

¿El ruido en las instalaciones es tal que no impide trabajar cómodamente?

¿Están bien iluminadas las instalaciones?

¿Están bien ventiladas las instalaciones

¿Están en buenas condiciones los sanitarios?

¿Están limpias las instalaciones?

¿Se han remozado o remodelado las instalaciones en el último año?

¿Ha habido demoras u omisiones porque no haber equipo

disponible?

¿Hay espacio para que el equipo se use cómodamente?

¿La averías del equipo son frecuentes?

¿La falta de equipo ha trastornado las actividades normales o han impedido realizar proyectos?

¿La mayor parte del equipo tiene una antigüedad menor a 10 años?

¿La temperatura dentro de las instalaciones es adecuada?

¿Las averías del equipo han trastornado las actividades normales o han impedido realizar proyectos?

¿Las instalaciones permiten el movimiento expedito de hombres y material?

¿Hay espacio para almacenar en las instalaciones?

¿Se cuenta con mobiliario en buen estado?

¿Se da mantenimiento frecuente al equipo?

¿Hay equipo en desuso?

¿Todas las personas cuentan con el equipo necesario para realizar su trabajo?

Ambiente social

¿Se han implantado programas de desarrollo organizacional recientemente?

¿Se han implantado programas de enriquecimiento del trabajo recientemente?

¿Se han implantado programas de ampliación del trabajo recientemente?

- ¿El personal expresa sus aspiraciones personales en cuanto al empleo?
- ¿Apoyan los jefes a sus subordinados en el desempeño de sus actividades?
- ¿Apoyan los jefes a sus subordinados en su formación personal?
- ¿Apoyan los jefes a sus subordinados en situaciones de conflicto?
- ¿El personal considera estable su empleo?
- ¿El personal expresa sus ideas y críticas constructivas sobre el trabajo y los jefes?
- ¿Ha habido el mismo tipo de conflictos en reiteradas ocasiones?
- ¿Hay desavenencias entre grupos de un sistema y de otro?
- ¿Hay desavenencias entre grupos del mismo sistema?
- ¿Hay influyentismo en la organización?
- ¿Hay mecanismos para resolver inconformidades de los empleados?
- ¿Hay nepotismo en la organización?
- ¿Hay programas para actividades culturales?
- ¿Hay programas para actividades sociales?
- ¿Se concede capacidad de decisión a los empleados en las cuestiones que lo permiten?
- ¿Se discuten las quejas del personal?
- ¿Se esclarece cualquier situación que pueda provocar incertidumbre en el personal?

¿Hay rotación de personal, sobre todo en las áreas operativas o de actividades monótonas?

¿Se solicita la opinión de los empleados sobre los cambios?

¿Solicitan los jefes ideas y opiniones sobre el trabajo a sus subordinados?

¿Temen los empleados represalias por que su desempeño no satisfaga las expectativas de sus jefes?

¿Hay políticas estrictas respecto al suministro de los productos y servicios de la propia organización a empleados de la empresa?

Comunicación

Las instrucciones sobre procedimientos en los cambios en las rutinas, ¿se comunican por escrito?

Las instrucciones, ¿llegan de forma clara y oportuna a los subordinados?

¿El personal conoce el reglamento interior de trabajo?

¿Ha habido problemas por ignorancia de las políticas?

¿Hay pizarrones para avisos?

¿Hay un sistema automatizado de comunicación dentro de las instalaciones de la organización?

La información importante, ¿llega sin dificultad y oportunamente a los ejecutivos?

¿Los cambios en la rutina o los nuevos métodos entran en operación sólo si se ha informado a los involucrados y los interesados?

- ¿Los empleados conocen los objetivos y planes de la organización y de cada área a corto, mediano y largo plazo?
- ¿Sabe el empleado cuáles son sus responsabilidades?
- ¿Sabe el empleado quién es su superior?
- ¿Sabe el jefe quiénes son sus subordinados?
- ¿Se informa periódicamente a los empleados sobre el estado y los progresos de la organización?
- ¿Se informa suficientemente al personal sobre las metas y cambios de la empresa?
- ¿Los empleados conocen y aprecian las publicaciones de difusión de la entidad?
- ¿Hay un sistema establecido de comunicación en todos los niveles de la entidad?
- ¿Cada seis meses se informa al personal de los logros y las perspectivas de la entidad?

Coordinación

- ¿Está conforme el personal con las políticas de la organización?
- ¿Ha habido fricciones entre jefes y ejecutivos de las distintas categorías?
- ¿Hay problemas de coordinación entre departamentos?
- ¿Hay reuniones o comités que permitan coordinar las actividades de la organización?
- ¿Las instrucciones de trabajo son comprensibles?

¿Las labores efectuadas se apegan a lo establecido en los planes?

¿Se proporciona la asesoría necesaria a todas las áreas?

Información

El sistema de cómputo, ¿corresponde a las necesidades de la organización, es decir, su capacidad no es mayor ni menor?

¿La ubicación del sistema de cómputo permite que se obtenga de manera expedita la información requerida?

Los costos de mantenimiento del sistema, ¿tienden a aumentar?

Los costos del sistema de cómputo y los asociados con él, en general y por áreas, ¿son menores a los que se tendrían de contratarlos en el exterior o usando sistemas tradicionales?

Los formatos y los informes, ¿propician el éxito de los procedimientos de los que forman parte?

Los informes de informática, ¿contienen sólo la información necesaria y ordenada adecuadamente?

¿En los informes es posible detectar tendencias, pues contienen información actual y anterior?

¿Es oportuna la información que proporciona el sistema de cómputo?

¿Es significativa para el desempeño de la entidad toda la información que se procesa en los sistemas de cómputo?

¿Prevalecen los informes de excepción sobre los enunciativos?

¿Falla constantemente el sistema de cómputo?

¿Ha habido errores frecuentes o graves en documentos emitidos por el sistema de cómputo?

¿Se ha perdido información de computadora, con graves consecuencias para la entidad?

¿Ha habido fugas de información confidencial?

¿Los costos de servicios de computación externos son inferiores a los de otras entidades?

¿Se emiten copias suficientes de cada informe?

¿Se generan los distintos informes con la frecuencia necesarias?

¿Se prueban constantemente los sistemas de cómputo?

¿Se utiliza toda la información contenida en los informes?

¿Se utilizan plenamente todos los campos de los archivos de computadora?

¿Se utilizan realmente los informes?

¿Se utilizan todos los espacios de los formatos?

¿Son suficientes las copias de cada formato?

¿Trabaja sin retrasos el sistema de cómputo?

¿Hay varios archivos en los que se centralice ordenadamente la información?

Motivación

El índice de ausentismo diario, ¿es menor de 5%?

El índice diario de retrasos, ¿es menor de 10% del personal?

La productividad del trabajador, ¿tiende a aumentar?

¿El desempeño comparado con los estándares fijados tiende a aumentar?

¿El personal esta consciente de la importancia de su trabajo para la empresa, es decir, sabe en qué forma colabora a los logros generales?

¿Consideran los empleados que se aprecia su trabajo?

¿Hay incentivos para motivar al personal?

¿La mayor parte del personal lleva más de siete años en su puesto?

¿Se discuten las sugerencias de los empleados con ellos?

¿Se han aplicado mejoras propuestas por los empleados?

¿Se premian las buenas iniciativas y sugerencias del personal?

¿Se recompensa a los ejecutivos por los logros de su área?

Organización

El grado de delegación de autoridad, ¿estimula la iniciativa individual?

El número de niveles administrativos, ¿ha permitido una adaptación y una supervisión eficaz?

¿Están sobrecargados de trabajo los ejecutivos?

¿Hay duplicación de tareas?

¿Hay equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad delegadas?

- ¿Hay estancamiento o demoras en el trabajo?
- ¿Hay retrasos en la entrega de documentos dentro de la organización?
- ¿Hay tareas innecesarias o que, por su costo, no se justifican?
- ¿La distribución de funciones es equitativa?
- ¿La estructura es lo suficientemente flexible para adaptarse a las situaciones cambiantes?
- ¿La estructura permite una supervisión y apreciación adecuada del desempeño de cada función?
- ¿Las funciones están agrupadas de modo homogéneo?
- ¿Las funciones prioritarias reciben la atención debida?
- ¿Los supervisores de producción trabajan principalmente en la planta de trabajo?
- ¿Se distribuye equitativamente el trabajo en el tiempo?
- ¿Se distribuye equitativamente el trabajo entre los empleados?
- ¿Se fomenta el uso del criterio, es decir, están delegadas las decisiones de un modo adecuado?
- ¿Se ha procurado evitar que las funciones prioritarias se concentren en una o varias personas?
- ¿Todos los empleados tienen a lo largo del año una carga uniforme de trabajo?

Investigación

- ¿Ha habido recientemente mejoras significativas a los

métodos de trabajo vigentes?

¿Se hacen estudios para mejorar las instalaciones?

¿Se hacen estudios sobre el equipo nuevo que está disponible en el mercado?

¿Se investiga sobre métodos más eficaces de motivación?

¿Se investigan medios para obtener una comunicación más expedita?

Finanzas

El propósito principal del sistema de finanzas es obtener los recursos monetarios que requiere la organización para alcanzar sus objetivos. Se considera que este sistema debe no sólo custodiar los registros y establecer normas, sino que debe tener un papel creativo en el empleo de los recursos a fin de mejorar las ganancias y, en general, la administración de la empresa¹.

Los objetivos de este sistema son:

1) Dotar al organismo de la fortaleza financiera suficiente para que pueda cumplir con sus diversas obligaciones y estar en condiciones de continuar su crecimiento.

2) Establecer vínculos convenientes con las fuentes de financiamiento, a fin de que éste se consiga en los mejores términos.

3) Asignar los recursos obtenidos de modo que se logre el mayor provecho y se evite el desperdicio tanto en las actividades de la empresa como cuando están ociosos.

4) Efectuar el pago adecuado y en los plazos previstos de la obligaciones fiscales.

5) Proporcionar información oportuna y confiable sobre las operaciones de la entidad, así como llevar el adecuado registro contable de éstas.

1. Véase Robert B. Buchelle, ob. cit., p. 558.

Planeación y retroalimentación

¿El RDI de las inversiones ha sido la prevista?

La diferencia de lo ejercido con lo presupuestado en algún rubro, ¿es mayor de 15%?

Los resultados de las inversiones realizadas, ¿han respondido a las expectativas?

¿En los últimos meses se ha requerido de fondos para la operación no previstos en los presupuestos?

¿Algún proyecto ha requerido erogaciones cuantiosas por conceptos no incluidos en el presupuesto y superiores a las previstas en el fondo de contingencias?

¿Están definidos los responsables de las autorizaciones de gastos fuera de presupuesto?

¿Están preparados los presupuestos necesarios?

¿Están separadas en la estructura de la organización los que efectúan las operaciones de quienes las controlan?

¿Hay presupuestos detallados de todos los proyectos en marcha o de realización inminente?

¿Hay un procedimiento prescrito para evaluar y elegir proyectos?

¿Se comparan periódicamente las erogaciones con lo presupuestado?

¿Se hacen muchas o significativas correcciones para adaptar los proyectos de inversión a las nuevas condiciones?

¿Se hacen revisiones completas y periódicas de los distintos inventarios?

¿Ha habido en los últimos seis meses exceso de fondos?

- ¿Se realizan periódicamente auditorías financieras totales de la organización y parciales de cada área operativa que lo amerite?
- ¿Se verifica la aplicación correcta de las condiciones de compra a los proveedores de bienes y servicios?
- ¿Se verifica la aplicación correcta de las condiciones de venta a los clientes de la organización?
- ¿Son apropiados los criterios usados en el procedimiento para evaluar proyectos?
- ¿Son flexibles los presupuestos, es decir, permiten modificaciones que reflejen los cambios en las condiciones del entorno y de la organización?

Fortaleza financiera

- El margen inicial de ganancia de los productos, ¿tiende a aumentar?
- El porcentaje de cuentas incobrables de clientes, ¿es menor que 1% de la cartera total?
- El porcentaje de cuentas vencidas en relación con la cartera total, ¿es menor que 5%?
- En los últimos tres años, ¿algún proveedor retiró el crédito a la entidad?
- Los otorgantes de crédito, ¿exigen muchos requisitos o garantías a la entidad?
- La rotación de inventarios, ¿es mayor que la de otras organizaciones?
- Las utilidades netas de la operación, ¿tienden a aumentar?

- ¿Alguna vez ha sido insuficiente el fondo de caja?
- ¿El ciclo proveedores/clientes permite una liquidez adecuada?
- ¿Es adecuado el porcentaje del financiamiento que se destina a los intereses?
- ¿Es competitiva la tasa de interés que se aplica a clientes?
- ¿Es fácil para la empresa obtener créditos de contingencia?
- ¿Es fácil para la empresa obtener otro tipo de créditos?
- ¿La reputación financiera de la organización es favorable?
- Las erogaciones por seguros, ¿son menores que los de otras entidades?
- ¿Los seguros dan amplia cobertura a los activos de la entidad?
- ¿Se tiene seguro contra huelgas, sabotajes y similares?
- ¿Se ha incumplido alguna obligación con los acreedores?
- ¿Se ha incumplido alguna obligación con los proveedores?
- ¿Se ha sancionado a la entidad por retrasos en los pagos a alguna fuente de financiamiento?
- ¿Se han presentado situaciones de falta de liquidez?
- ¿Se recupera una cantidad razonable de los activos descartados?

Fuentes de recursos

- ¿Están diversificadas las fuentes de financiamiento?
- ¿Es adecuado el porcentaje de recursos obtenidos por acciones comunes?
- ¿Es adecuado el porcentaje de recursos obtenidos por

acciones preferentes?

¿Es adecuado el porcentaje de recursos obtenidos por obligaciones?

¿Es adecuado el porcentaje de recursos obtenidos por aportaciones?

¿Son suficientes los montos de las líneas de crédito de que dispone la empresa para desarrollar sus actividades en el corto y el mediano plazos?

Cuando se han requerido fondos urgentes, ¿la entidad los ha obtenido con oportunidad y en condiciones no demasiado gravosas?

¿La relación pasivo total/activo total tiende a disminuir?

Las condiciones y los costos reales de los fondos empleados, a corto y largo plazos, ¿son más favorables que los que soportan otras entidades de la industria?

Las condiciones y los costos reales de los créditos de proveedores, a corto y largo plazos, ¿son más favorables que los que soportan otras entidades de la industria?

Asignación de recursos

El dinero que no se utiliza en actividades productivas.

¿rinde rendimientos semejantes a los prevalecientes en el mercado?

Los gastos de inversión, ¿tienden a aumentar?

Los pagos de dividendos, ¿han afectado la marcha de la organización?

Los proyectos efectuados por personal externo, ¿han tenido un costo inferior al de otras organizaciones por obras similares?

¿Ha habido alguna vez insuficiencia de capital de trabajo?

¿Ha habido problemas, retrasos o falta de pago a instituciones financieras?

¿Ha habido problemas, retrasos o falta de pago por salarios?

¿Ha habido problemas, retrasos o falta de pago por prestaciones?

¿Ha habido problemas, retrasos o falta de pago por campañas de publicidad?

¿Ha habido problemas, retrasos o falta de pago por servicios externos?

¿Ha habido problemas, retrasos o falta de pago por materias primas?

¿Ha habido problemas, retrasos o falta de pago por equipos?

¿Ha habido problemas, retrasos o falta de pago por maquinaria?

¿Ha habido problemas, retrasos o falta de pago por regalías y derechos de autor?

¿Ha habido problemas, retrasos o falta de pago por dividendos a los accionistas?

¿Ha habido problemas, retrasos o falta de pago por la pertenencia a asociaciones gremiales?

Los descuentos por pagos al contado, ¿son menores que los de otras entidades?

¿Tienden a disminuir las erogaciones por gastos de

producción?

¿Tienden a disminuir las erogaciones por gastos de administración?

¿Tienden a disminuir las erogaciones por gastos de venta?

¿Tienden a disminuir las erogaciones por mano de obra?

¿Tienden a disminuir las erogaciones por materias primas?

¿Tienden a disminuir las erogaciones por otros gastos?

Cumplimiento fiscal

¿En los últimos años ha revisado un contador ajeno a la entidad los pagos por impuestos?

¿Está preparada la declaración de impuestos?

¿Ha habido problemas, retrasos o falta de pago por servicios públicos?

¿Ha habido problemas, retrasos o falta de pago por impuestos y contribuciones al Estado?

¿Ha habido retrasos en los pagos por seguridad social?

¿La entidad ha tenido que pagar multas o intereses moratorios por obligaciones fiscales?

Información y contabilidad

¿Cumplen los registros contables con los requisitos de ley?

¿Está actualizada la contabilidad?

¿Está preparado el estado de resultados?

¿Está preparado el estado de origen y aplicación de recursos?

¿Están correctamente registrados los activos fijos?

¿Está preparado el balance general?

¿Hay documentación comprobatoria de todas las erogaciones?

¿Hay documentación suficiente para conocer el estado de avance de un proyecto?

¿Hay información confiable de los costos individuales de cada producto, servicio, proceso, consumidor e instalación?

¿Hay registros de todos los gastos?

¿Las auditorías han detectado deficiencias en la contabilidad?

¿Se envían estados mensuales a los clientes?

¿Se ha analizado el catálogo de cuentas en los últimos dos años?

¿Se hacen auditorías externas por lo menos una vez al año?

¿Se tienen registros de la utilidad o pérdida anual por producto, territorio, etc.?

¿Se tienen registros y se emiten informes sobre devoluciones de impuestos?

¿Se tienen registros y se emiten informes sobre acreedores diversos?

¿Se tienen registros y se emiten informes sobre activos fijos?

¿Se tienen registros y se emiten informes sobre cuentas por cobrar?

¿Se tienen registros y se emiten informes sobre cuentas incobrables?

¿Se tienen registros y se emiten informes sobre cuentas por

pagar?

¿Se tienen registros y se emiten informes sobre deudores diversos?

¿Se tienen registros y se emiten informes sobre flujo de caja?

¿Se tienen registros y se emiten informes sobre nóminas?

¿Se tienen registros y se emiten informes sobre otros activos?

La información que recibe Contabilidad, ¿requiere un mínimo de procesamiento antes de utilizarse?

¿Son oportunos los informes contables?

Los informes contables de cada mes, ¿están listos antes del día 10 del siguiente?

Investigación

¿Se ha hecho en los últimos años algún estudio sobre los riesgos de la entidad para preparar un programa de seguros?

¿Se hacen estudios para detectar oportunidades de inversión?

¿Se hacen estudios para diversificar las fuentes de financiamientos?

¿Se hacen estudios para mejorar la situación financiera?

¿Se han hecho estudios sobre sistemas que permitan una mejor planeación financiera?

¿Se investiga para mejorar los procedimientos de evaluación de proyectos?

¿Se realizan investigaciones para aprovechar los recursos

que en determinado momento no tienen uso productivo?

Personal

No hay duda de que el componente principal de cualquier organización lo constituyen sus recursos humanos. Del adecuado aprovechamiento que se haga de éstos depende el logro de los objetivos de la entidad.

Para este sistema se han fijado los siguientes objetivos:

1) Proveer a la organización del personal necesario, en términos de calidad y de cantidad, para el desempeño de sus actividades.

2) Establecer las condiciones propicias para el desarrollo profesional de los trabajadores dentro de la entidad.

3) Proporcionar al personal prestaciones y salarios atractivos, así como otorgarlos oportuna y apropiadamente.

4) Capacitar en forma constante a los miembros de la organización para que cumplan mejor sus funciones.

5) Evaluar y, en su caso, premiar en forma justa el desempeño de los trabajadores en su puesto.

6) Propiciar relaciones laborales armónicas y favorables para el cumplimiento de los objetivos.

7) Establecer medios eficaces para preservar la seguridad de los miembros de la organización.

Planeación y retroalimentación

Las políticas y los procedimientos relacionados con el personal, ¿están bien definidos y por escrito?

El horario, ¿es adecuado para las características del trabajo?

¿Están claramente especificadas y por escrito las relaciones jefe-subordinado?

¿Hay descripciones de puestos?

¿Hay políticas definidas de reclutamiento, promoción y traslados?

¿Hay valuaciones de puestos?

¿La contratación y los reglamentos están acordes con los preceptos legales?

¿Las descripciones de puestos se elaboran de modo general, es decir, sin personalizarlas?

¿Se actualizan las descripciones de puestos cada tres años por lo menos?

¿Se actualizan las valuaciones de puestos cada tres años por lo menos?

¿Se cumplen las disposiciones legales respecto al trato al personal?

¿Se planean las necesidades de personal de acuerdo con los requerimientos previstos en los proyectos?

¿Se revisan cada año los niveles de sueldos conforme a los de la competencia?

¿Se cuenta con un expediente de cada empleado?

Reclutamiento y selección de personal

El personal ejecutivo, ¿tiene más de cinco años de experiencia en la función que le compete?

- ¿Hay demoras, errores o cargas excesivas en el trabajo de un área debidos a falta de personal?
- ¿Se hace examen médico al candidato?
- ¿Hay un manual de inducción para personal de nuevo ingreso?
- ¿Hay una guía para capacitar al personal de reciente ingreso?
- ¿Los empleados tiene la experiencia o los conocimientos necesarios para desempeñar sus labores?
- ¿Se trabaja demasiado tiempo extraordinario?
- ¿Son frecuentes los reclutamientos de urgencia?
- ¿Alguna actividad o proyecto del organismo se ha retrasado o cancelado por falta de personal?

Promociones y reubicaciones

- ¿Ha habido problemas por alguna reubicación?
- ¿Ha habido descontento justificado por alguna promoción?
- ¿Las reubicaciones se hacen con el consentimiento del interesado?
- ¿Todos los empleados tienen manera de ascender o trasladarse o bien de mejorar de algún modo su situación en la entidad?

Salarios y prestaciones

- Los salarios de los empleados, ¿son mayores a los que prevalecen en organizaciones similares?
- Los salarios de los ejecutivos, ¿son mayores a los que prevalecen en organizaciones similares?

¿Hay demoras o errores en el pago de salarios o prestaciones?

¿Hay problemas con las deducciones de impuestos a los empleados?

A juicio de los trabajadores, ¿hay un buen servicio de comedor o subvención de los alimentos?

Las prestaciones, ¿son iguales o superiores a las que otorgan organizaciones similares?

¿Conocen los trabajadores todas las prestaciones que brinda la organización?

¿Hay fondo de ahorro?

¿Hay problemas por el servicio médico?

¿Hay problemas sobre los fondos de ahorro?

¿La entidad proporciona seguro de vida a sus empleados?

¿La entidad proporciona transporte a sus empleados?

¿La organización tiene un atractivo plan de jubilaciones?

¿Proporciona la organización estacionamiento a sus empleados?

¿Se conceden las prestaciones que establece la ley?

¿Se toman realmente los periodos de vacaciones?

Capacitación

El personal ejecutivo, ¿tiene estudios superiores sobre la función a que pertenece o temas relacionados?

¿Hay programas educativos que comprendan seminarios, conferencias, proyecciones, becas?

¿Hay programas formales de entrenamiento para empleados

nuevos o reubicados?

¿La organización tiene personas preparadas para suceder a los ocupantes de puestos directivos que requieren conocimientos profundos sobre la organización o muy especializados sobre sus actividades?

¿Propicia la organización la participación de sus miembros en actividades recreativas?

¿En el último año se han impartido a todos los empleados cursos relativos a sus labores?

¿Se mantiene informado al personal sobre las tendencias y técnicas nuevas en su área?

Evaluación del desempeño

¿Está el personal satisfecho con la forma en que se le evalúa?

¿Los empleados están conformes con las recompensas al mérito y la forma en que la organización las entrega?

¿Ha habido quejas sobre la evaluación del desempeño?

¿Se comprueba si el empleado seleccionado se desempeña adecuadamente en el puesto?

¿Se han fijado estándares de desempeño para cada empleado?

¿Se considera que los estándares de desempeño son equitativos?

¿Se evalúa periódicamente el desempeño del empleado con dichos estándares?

Relaciones laborales

- ¿Hay inconformidad respecto al contrato colectivo?
- ¿Se compara el contrato colectivo con el de otras entidades?
- ¿El contrato colectivo se ha depositado ante las autoridades competentes?
- ¿Se realizan cada dos años las revisiones de ley?
- ¿Se efectúan reuniones periódicas con representantes del sindicato?
- ¿Ha habido graves problemas laborales?
- ¿Cuántas demandas existen en las Juntas Centrales o Federales contra la empresa?
- ¿Cuál es el porcentaje de juicios ganados por la organización?
- ¿Hubo huelga o emplazamiento de ella en los últimos dos años?

Seguridad

- El porcentaje del personal expuesto que ha sufrido enfermedades profesionales, ¿es mayor de 5%?
- ¿Se han difundido los reglamentos de seguridad?
- Las instalaciones de agua, electricidad, gas y otras, ¿tienen averías frecuentes o severas o han causado accidentes?
- ¿Ha habido accidentes graves?
- ¿Hay procedimientos para situaciones de urgencia?
- ¿Conoce el personal los procedimientos para casos de urgencia?

¿Se hacen prácticas de dichos procedimientos?

¿Hay personal de seguridad?

¿Hay sistemas automatizados de seguridad para áreas importantes de la entidad?

¿Se han infiltrado personas ajenas a la entidad o a áreas restringidas?

¿Se ha cometido algún delito en las instalaciones de la organización?

Investigación

¿Se investiga para disponer de personal capacitado o con experiencia?

¿Se hacen estudios para mejorar las condiciones de trabajo?

¿Se realizan investigaciones sobre técnicas de capacitación?

¿Se investiga para mejorar las prestaciones?

¿Se efectúan estudios sobre las consecuencias de aceptar las condiciones de los pliegos petitorios en las negociaciones laborales?

¿Se hacen estudios sobre mejores métodos de seguridad para el personal?

Producción

El sistema de producción es el encargado de generar los bienes o servicios que se ofrecerán al consumidor. Las características de éstos determinan en buena medida el grado en que se alcanzarán los objetivos. Debido a ello, el análisis de este sistema es distinto del de los otros: en él se le conceptúa como un proceso, de forma que es necesario revisar las etapas que lo componen. En atención a estos requerimientos metodológicos, en la lista de comprobación del sistema de producción se examinan los resultados en cuanto al suministro de los insumos y a la calidad de los procesos; en la lista del sistema de mercadotecnia se analiza propiamente el producto y los resultados relativos a él.

Planeación y retroalimentación

La capacidad utilizada, ¿es en promedio anual mayor de 80%?

La capacidad utilizada, ¿nunca es menor de 45%?

La vida media de los productos, ¿es semejante a la de otros del mercado?

Si hay planes para expandir la planta, ¿están éstos de acuerdo con los objetivos y la estrategia de la organización?

¿Están totalmente establecidas las especificaciones del producto?

¿Hay especificaciones de calidad para cada etapa del proceso?

¿Hay control de calidad?

Si se utilizan subcontratistas, ¿están sujetos a los procedimientos de control de calidad de la organización?

¿Hay especificaciones sobre materias primas y herramientas?

¿Hay informes semanales, mensuales y anuales sobre cada etapa del proceso y sus resultados?

¿Hay informes sobre los costos y sus tendencias?

¿Hay presupuesto de gastos de mantenimiento?

¿Hay registro de las materias primas que se devuelven?

¿Hay registro minucioso de las horas extras?

¿Hay registros de los distintos inventarios?

¿Se actualizan y adaptan las normas de calidad?

¿Se comparan las cifras reales con las presupuestadas para gastos de mantenimiento?

¿Se hacen muchos pedidos de insumos a última hora?

¿Se hacen revisiones físicas para corroborar los registros de inventarios?

¿Se han mantenido las compras dentro de lo presupuestado?

¿Se llevan registros desglosados de gastos de mantenimiento del equipo?

¿Se llevan registros desglosados de las horas de funcionamiento del equipo?

¿Se respetan los requisitos legales de calidad?

¿Se tienen especificaciones de todos los medios de producción necesarios?

¿Se verifica que el producto se apegue al diseño?

El volumen de producción a lo largo del año, ¿refleja las fluctuaciones de las ventas?

¿Hay un calendario de producción?

¿Se tiene planes a largo plazo para adquirir plantas, equipo o herramientas?

Insumos

El porcentaje de materias primas devueltas a los proveedores, ¿es menor que 5%?

El porcentaje de la materia prima rechazado por falta de calidad antes o en el proceso de producción, ¿es menor de 1%?

El precio de los servicios, ¿es menor que el que pagan organizaciones similares?

La mayor parte de la maquinaria, ¿tiene una antigüedad mayor de 10 años?

La necesidad de servicios externos, ¿tiende a disminuir?

La participación de las materias primas en el costo del producto, ¿es menor que en las organizaciones competidoras?

La productividad de las materias primas, ¿es mayor que el promedio de la industria?

La productividad de las máquinas, ¿es mayor que el promedio de la industria?

¿Las herramientas son modernas y están en buen estado?

Los gastos de mantenimiento, ¿tienden a disminuir?

Los gastos relacionados con cada pedido, ¿son menores que

los de otras organizaciones similares?

¿El equipo puede adaptarse para adoptar nuevos productos y procesos?

¿El proceso de producción ha sufrido trastornos por falta de herramientas?

¿Es bajo el costo de materiales en comparación con otras organizaciones?

¿Es bajo el costo de refacciones en comparación con otras organizaciones?

¿Ha habido hurtos o pérdidas de maquinaria o herramientas?

¿Es menor el costo de maquinaria en comparación con otras organizaciones?

¿Es oportuna la atención que brindan los proveedores en caso de queja?

¿Se ha llamado más de dos veces a un proveedor por un mismo problema?

¿Es más bajo el costo de mano de obra en comparación con otras organizaciones?

¿Es necesario reemplazar con frecuencia refacciones recién cambiadas?

¿Es rápida y eficaz la reparación de equipo?

¿Están diversificados los proveedores?

¿Hay procedimientos de cotización de insumos?

¿La maquinaria ha tenido descomposturas graves?

¿La pertinencia de una compra es certificada por alguien distinto de quien la hace?

¿La tecnología usada es de vanguardia?

- ¿Las averías de la maquinaria han trastornado gravemente el proceso de producción?
- ¿Las especificaciones son obstáculo para obtener suministros a buen precio?
- ¿Se surten en la fecha convenida las materias primas?
- ¿Se verifican al llegar las entregas de los proveedores?
- ¿Los proceso de producción no requieren de ajustes grandes o constantes para usar las materias primas?
- ¿Se aseguran las materias primas que se transportan?
- ¿Se deterioran las materias primas al transportarse?
- ¿Se deterioran las materias primas en el momento de recibirse o descargarse?
- ¿Se llevan registros desglosados de descomposturas del equipo?
- ¿Se surten oportunamente los refacciones?

Procesos

- ¿La producción está automatizada al máximo posible?
- El nivel de mermas, ¿tiende a disminuir?
- La productividad de los obreros, ¿es mayor que la del promedio de la industria?
- La proporción de los costos de mano de obra directa en el precio por unidad, ¿es menor que la de otras organizaciones?
- La proporción de los costos de mano de obra en el precio por unidad, ¿es inferior a la de otras organizaciones?
- La proporción de los costos de mano de obra indirecta en el

precio por unidad, ¿es menor que en otras organizaciones?

La proporción de los costos de producción en el precio por unidad, ¿es menor que en otras organizaciones?

La rotación de inventarios, ¿es mayor que la de otras organizaciones?

Las quejas de los consumidores o clientes, ¿se refieren a más de 1% de los productos?

Los artículos devueltos, ¿demandan demasiado trabajo adicional?

Los costos de inventarios, ¿son menores que los de otras organizaciones?

El costo del envase, ¿tiende a disminuir?

¿El envase dificulta el almacenaje?

¿El envase dificulta el transporte?

¿El porcentaje de la producción defectuosa es mayor que 5%?

¿El porcentaje de ventas que se devuelven por deficiencias de los productos es superior al 0.7%?

¿El promedio de horas extras por trabajador es de menos de 10 al mes?

¿Inventarios entrega a Producción los materiales en buen estado?

¿Es fácil obtener del almacén el artículo requerido?

¿Hay retrasos frecuentes en la entrada de materiales a las etapas de producción?

¿Ha habido excesivas acumulaciones de existencias de materias primas en los almacenes?

¿Ha habido excesos de existencias de productos terminados?

¿Hay productos obsoletos en los almacenes?

¿Ha habido hurtos de herramientas?

¿Ha habido hurtos de maquinaria?

¿Ha habido interrupciones o retrasos de la producción por desabasto de materias primas provenientes de los almacenes?

¿Ha habido variaciones significativas de calidad que, por ejemplo, hayan provocado la cancelación de pedidos?

¿Ha tenido graves o constantes retrasos la entrega de productos al departamento de distribución?

¿Hay artículos obsoletos en existencias?

¿Hay desapariciones de artículos de los almacenes?

¿Hay interrupciones frecuentes del proceso?

¿Hay quejas del consumidor posteriores al servicio?

¿Hay un flujo expedito de materiales en todo el proceso de producción?

¿Hay una tendencia a que los costos de la maquinaria y el equipo se reduzcan?

¿Hay una tendencia a que los costos de los servicios contratados se reduzcan?

¿Hay una tendencia a que los costos de mano de obra indirecta disminuyan?

¿Hay una tendencia a que los costos de mano de obra directa se reduzcan?

¿Hay una tendencia a que decrezcan los costos de mano de obra?

- ¿Hay una tendencia a que los costos de materias primas se reduzcan?
- ¿Hay una tendencia a que disminuyan los costos de producción?
- ¿Hay una tendencia a que se reduzcan los costos por pago de patentes y regalías?
- ¿Se aprovechan la producción defectuosa y los desperdicios?
- ¿Se comparan constantemente los inventarios con lo planeado?
- ¿Se concentran y controlan en el almacén los materiales recibidos?
- ¿Se cumplen los calendarios de producción?
- ¿Se da pronta atención a las quejas del consumidor?
- ¿Se devuelven artículos que entrega el almacén?
- ¿Se llega a sobreutilizar la maquinaria?
- ¿Se revisan los artículos que entrega el almacén?

Investigación

- ¿Los esfuerzos en I y D cubren los siguientes aspectos del producto: diseño, durabilidad, empaque, facilidad de reparación y servicio y mantenimiento?
- ¿El diseño del producto y del servicio se realiza con base en la información proporcionada por Mercadotecnia?
- Los objetivos y los proyectos de I y D, ¿tienden a lograr una mayor y mejor participación en el mercado?
- ¿Se hacen mejoras frecuentes al diseño del producto?
- ¿Cuenta I y D con los medios más modernos?
- ¿Está conforme Mercadotecnia con el diseño del producto?

- ¿Hay proyectos de I y D que hayan absorbido cuantiosos recursos y que no hayan tenido los resultados correspondientes?
- ¿Hay registros y patentes de productos y procedimientos efectuados por la entidad?
- ¿La organización dispone de información sobre los requerimientos de sus clientes para nuevos productos o servicios?
- ¿La organización dispone de información sobre los adelantos de la industria en el mundo?
- ¿La entidad cuenta con información sobre los avances tecnológicos de sus competidores?
- ¿Los productos diseñados por I y D generan más ganancias que los demás?
- ¿Se comparan los logros con los proyectos de I y D?
- ¿Se ha modificado el proceso de producción en los últimos tres años?
- ¿Se hacen estudios sobre productos sustitutos?
- ¿Se hacen estudios de mejores medios de almacenaje?
- ¿Se hacen estudios de mejores sistemas de aprovisionamiento?
- ¿Se conocen las tendencias de medio plazo de la oferta y los precios de los insumos?
- ¿Se hacen estudios de mejores sistemas de inventario?
- ¿Se hacen estudios de proveedores sustitutos?
- ¿Se hacen estudios para fabricar o reemplazar algún medio de producción?
- ¿Se hacen estudios para sustituir o fabricar materias

primas?

¿Se han hecho estudios para calcular los inventarios adecuados y no incurrir en costos innecesarios?

¿Se han hecho innovaciones a la maquinaria?

¿Se han hecho innovaciones a los procesos?

¿Se han mejorado los productos existentes?

¿Se investiga para aprovechar mejor los productos defectuosos y los desperdicios?

¿Se presentan problemas de producción con los nuevos productos?

¿Se tienen datos confiables y actuales sobre las materias primas empleadas en la rama industrial?

¿Se tienen datos confiables y actuales sobre los proveedores?

¿Se investiga para estandarizar los materiales?

¿Se hacen estudios para estandarizar el equipo?

Mercadotecnia

Por lo general el principal vínculo de una empresa con su entorno es el que tiene con los consumidores: éstos, a cambio de un satisfactor, le entregan recursos monetarios -aunque pueden ser de otra naturaleza- con los cuales puede proseguir sus actividades. El sistema de mercadotecnia tiene por objetivo principal propiciar que ese intercambio sea lo más favorable posible para la empresa. En este aspecto, la habilidad administrativa es fundamental, sobre todo por la primacía que ha ganado la promoción sobre el contacto directo entre vendedor y comprador¹. Así pues, la labor de mercadotecnia se puede dividir en la obtención de la demanda (es decir, promoción, fijación de precios, etc.) y el servicio a esa demanda (distribución)².

La evaluación del sistema de mercadotecnia y, en particular, la de algunos aspectos, como la eficacia de las campañas de publicidad y lo adecuado de los precios, es muy compleja. Las investigaciones efectuadas para hacerla más precisa han dado hasta ahora resultados poco satisfactorios. Ello obedece a que el sistema de mercadotecnia, más que ningún otro, resiente el efecto de los factores ambientales, la mayoría de los de cuales es de difícil apreciación³. No obstante, en la lista de comprobación que se presenta en seguida se ha procurado incorporar los elementos críticos

1. Véase Jackson Martindell, ob. cit., p. 548.

2. Véase Thomas L. Mainwaring, "La función de distribución", en E.F. Norbeck, *Auditoría administrativa*, Editora Técnica, México, 1982, p. 152.

3. Véase Robert J. Thierauf, ob. cit. p. 109.

que determinan los logros finales de la mercadotecnia.

A continuación se señalan los objetivos de este sistema:

1) Establecer las características apropiadas del producto para que goce de la aceptación deseada en el mercado.

2) Fijar precios acordes con la demanda y las cualidades del producto.

3) Promover el producto a fin de que aumenten las ventas.

4) Manejar canales de distribución expeditos para asegurar que el consumidor disponga del producto en las mejores condiciones.

Planeación

¿Hay expedientes de cada cliente acreditado?

¿Se envían estados de cuenta mensuales a los clientes?

¿Hay saldos que excedan los límites de crédito establecidos?

¿Se hacen pronósticos anuales de ventas para cada producto?

¿Se hacen informes frecuentes de ventas?

¿Se respetan las políticas de ventas?

¿Se valora continuamente la productividad de mercados y clientes?

¿Hay cuotas de ventas por vendedores?

¿Hay cuotas de ventas por productos o líneas de ellos?

¿Hay cuotas de ventas por zonas geográficas?

¿Se cumplen las cuotas?

- ¿Hay registros de ventas por vendedores?
- ¿Hay registros de ventas por productos o líneas de ellos?
- ¿Hay registros de ventas por zonas geográficas?
- ¿Se evalúa cada año la contribución de cada distribuidor al sistema respectivo?
- ¿Hay registros de la publicidad en que se señalen minuciosamente sus características?
- ¿Hay un plan global para los esfuerzos en promoción?

Características del producto

- El manejo de los productos, ¿es más fácil que el de otros similares?
- ¿Ha habido problemas o sanciones por información falsa, errónea o incompleta en las etiquetas?
- Según los consumidores, ¿los productos de la organización son mejores que los de la competencia?
- ¿Es mayor que 3% el porcentaje del total de devoluciones de productos que se deben al empaque?
- ¿Están claras y completas las indicaciones de las etiquetas sobre uso, mantenimiento, conservación, contenido, etc.?
- ¿Hay registros y patentes de marcas y procedimientos?
- ¿La presentación de los productos es mejor que la de productos similares?
- ¿Los productos son más durables que otros similares?
- ¿Se especifican los diferentes grados de calidad de los productos?

¿Se reponen rápidamente a los clientes los artículos devueltos o faltantes?

¿Los productos tienen una marca que los distinguen claramente de los otros?

¿Están registradas las marcas de la entidad?

Política de precios

Los precios, ¿representan una ventaja en comparación con los de otras organizaciones?

Según los consumidores, ¿el precio de cada producto va acorde con su calidad?

¿La entidad ha sido sancionada por transgredir las disposiciones gubernamentales en cuanto a control de precios?

¿Se dan mejores condiciones si hay mayor volumen de compra?

¿Se hacen atractivos descuentos por pronto pago?

¿Los precios de los productos varían según el comportamiento del índice general?

¿Se han hecho reducciones de precios sin que haya habido una presión extrema de la competencia?

Promoción

¿La producción es suficiente para cubrir la demanda?

¿El mercado está saturado?

¿Se considera a la organización innovadora en publicidad?

El costo de la campaña de ventas como porcentaje de las ventas, ¿es menor que el de otras entidades?

- El costo de la campaña de ventas como porcentaje del incremento de ventas, ¿justifica su uso?
- El costo de la publicidad como porcentaje de las ventas, ¿es menor que el de otras entidades?
- El costo de la publicidad como porcentaje del incremento de ventas, ¿justifica su uso?
- El porcentaje de ventas que se destina a promoción, ¿es menor que el de otras organizaciones?
- Las comisiones que se otorgan al vendedor, ¿son mayores que en otras entidades?
- Los costos de publicidad como proporción de las ventas, ¿son inferiores a los de la competencia?
- Los costos de publicidad, ¿son inferiores a los de otras organizaciones similares?
- Los costos de ventas como porcentaje de éstas, ¿son menores que los de la competencia?
- Los resultados de las campañas de promoción, ¿han sido iguales o mejores que las expectativas?
- Los anuncios de la organización, ¿aparecen correctamente y en los términos estipulados en los medios de comunicación?
- Los costos por lector o espectador de la publicidad, ¿son menores que los de organizaciones similares?
- ¿Coinciden las ventas con los pronósticos realizados?
- ¿Ha habido sanciones por infringir disposiciones sobre publicidad?
- ¿Las ventas tienden a aumentar en términos monetarios?

- ¿Las ventas tienden a crecer en términos de volumen?
- ¿La publicidad está acorde con la época?
- ¿La publicidad difunde las ventajas de los productos de la entidad respecto a los de la competencia?
- ¿Se difunden nuevos usos de los productos?
- ¿Se realizan promociones entre intermediarios y distribuidores?
- ¿Se efectúan promociones entre los consumidores?
- ¿La publicidad informa oportuna y suficientemente sobre las promociones?

Canales de distribución

- ¿Tiende a aumentar el número de clientes?
- El promedio de pedidos por cliente, ¿muestra una tendencia a aumentar?
- El monto medio por pedido, ¿tiende a incrementarse?
- El gasto en transporte en relación con las ventas, ¿es menor que el de otras entidades?
- La proporción de las ventas que significan los costos de transporte, ¿es menor que en otras organizaciones?
- La proporción de las ventas que significan los costos de transporte que se contratan, ¿es inferior a las de otras organizaciones?
- Las ventas promedio entre activos fijos, ¿tienden a aumentar?
- Las ventas promedio por cliente, ¿tienden a aumentar?
- Los costos de distribución respecto a las ventas, ¿son

menores que los de otras entidades?

Los márgenes de utilidad que se otorgan a los intermediarios, ¿son mayores que las que otorgan otras entidades?

¿Están diversificados los clientes?

¿Ha habido quejas de los clientes por demoras en la entrega del producto?

¿Hay costos excesivos de transportación derivados de envíos apresurados?

¿Se asesora a los intermediarios?

¿Se da financiamiento adecuado a los intermediarios?

¿Ha habido quejas de los clientes por el estado en que reciben el producto?

Investigación y desarrollo

¿Cuenta la entidad con una oficina que centralice la información mercadotécnica?

¿Se conoce la situación y las perspectivas de la competencia?

¿Se conoce el volumen de ventas por canales de distribución?

¿Se conoce el volumen de ventas por productos?

¿Se conoce el volumen de ventas por vendedores?

¿Se conoce el volumen de ventas por áreas?

¿Se conoce la participación de mercado de cada producto?

¿Se sabe cuáles son los productos que tienden a incrementar sus ventas?

El costo de la investigación de mercados en relación con las

- ventas, ¿es menor que el de otras entidades?
- ¿Se hace investigación sobre nuevos productos?
- ¿Se hacen investigaciones de mercado?
- ¿Se hacen investigaciones sobre nuevos canales de distribución?
- ¿Se hacen investigaciones sobre nuevos mercados?
- ¿Se investiga para crear o aprovechar mercados?
- ¿Se investiga sobre nuevos clientes en un mismo mercado?
- ¿Se investiga sobre nuevas ideas promocionales?
- ¿Se indaga sobre mejores métodos de prueba para productos nuevos o innovados?
- ¿Se hacen investigaciones para adaptar el producto a la moda?

CONCLUSIONES

Las cambiantes y, a veces, adversas condiciones en que se desenvuelven los organismos sociales exigen que la evaluación que se haga de su administración rebase los aspectos financieros y puramente operativos y se centre en otras cuestiones de trascendencia para la supervivencia y el crecimiento de dichos organismos.

Por ello, se ha propuesto cambiar la manera de examinar las entidades a fin de que en vez de privilegiar la eficiencia, es decir, el adecuado aprovechamiento de los recursos, se atienda la eficacia, definida ésta como el logro de los objetivos. Así, se pretende identificar los problemas de las entidades de un modo preciso, a fin de que sea más sencillo determinar sus causas. Con ese propósito se definen los resultados que debe obtener cada uno de los sistemas que conforman la entidad, de manera que contribuyan adecuada y suficientemente al logro de los objetivos de ésta. Con el análisis del cumplimiento de dichos resultados se establece la calidad de la administración en la entidad y las deficiencias que la aquejan.

El método propuesto entraña el uso de criterios más objetivos para calificar el desempeño del organismo y, por tanto, la pertinencia de la administración. Mucho queda por hacer en este sentido, a fin de dar a la auditoría

administrativa la confiabilidad y exactitud que exige como método de evaluación. Dicha técnica precisa de investigaciones profundas sobre los elementos que se deben examinar, los criterios de medición para aspectos dinámicos o intangibles, los métodos de ponderación, etc. Asimismo, es necesario modificar, aunque sea en parte, algunas de las formas habituales de trabajo en la auditoría administrativa, sobre todo en lo que respecta a las listas de comprobación.

La evaluación por resultados permite una revisión integral de los organismos sociales, tratando de incluir todos los aspectos que en el presente o en el futuro tengan repercusión en su desempeño, aunque algunos no dependan estrictamente de él. Además, se considera a la entidad como un todo, en la que la conjunción armónica de los resultados de los sistemas determina el desempeño global; por ello se procura no desvincular los diversos factores que inciden en la marcha de un organismo.

Por sus características, la evaluación por resultados es aplicable a todo tipo de organización y en cualquier escala; su ventaja principal consiste en que permite identificar de manera precisa los problemas con base en sus síntomas, lo que evita investigaciones innecesarias.

En contraste, como todo método de auditoría administrativa, la evaluación por resultados es costosa y su éxito depende, más de cualquier otro factor, de la pericia de quien la realiza. Asimismo, no siempre es posible descubrir las causas de las deficiencias en un primer

acercamiento. Por ello en ocasiones es necesaria una indagación posterior, de mayor profundidad y efectuada por expertos en el área en cuestión.

Fernández Arena señalaba que, por la poca competencia, en ciertas industrias mexicanas no se tenía la suficiente calidad en los productos y en la administración. La crisis económica de los ochentas y la apertura comercial exigen que las empresas mejoren sustancialmente ambos aspectos, en especial el último. Además, las condiciones del mercado requieren que se piense en el largo plazo; en este sentido la auditoría administrativa es una herramienta esencial, pues permite detectar las fuerzas y debilidades de los organismos para afrontar retos futuros.

La tecnología es un factor crítico en la manera en que las empresas responderán a las oportunidades y amenazas de su entorno. En tal sentido, no hay duda de que, entre las formas que ésta adopta, la administración y la auditoría administrativa son de las más importantes y requieren de toda la atención.

Bibliografía

- Alexander Hamilton Institute,
La auditoría administrativa: cómo optimizar la eficiencia y eficacia de su compañía, Modern Business Reports, Maywood, New Jersey, 1984, 181 páginas.
- Alvarez Anguiano, Jorge,
Apuntes de auditoría administrativa, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México, 1987, 113 páginas.
- Armstrong, Michael,
A Handbook of Management Techniques, Kogan Page, Londres, 1986, 573 páginas.
- Buchele, Robert B.,
"How to Evaluate a Firm", en Harold Koontz y Cyril O'Donell, *Management: A Book of Readings*, McGraw-Hill, s/d, pp. 551 a 563.
- Burton, John C.,
"Management Auditing", *The Journal of Accountancy*, mayo de 1968, pp. 41 a 46.
- Campfield, William L.,
"La auditoría de la actuación de la administración", en George Terry, *Lecturas selectas en la administración*, Continental, México, 1979, pp. 419 a 430.
- Centro Nacional de Productividad,
Diagnóstico por funciones, México, 1967, 232 páginas.
- Cervantes Abreu, Salvador,
Dinámica de la auditoría administrativa, ECASA, México, 1986, 166 páginas.
- Dewitt, Frank,
"A Technique for Measuring Management Productivity", *Management Review*, junio de 1970, pp. 2 a 11.
- Editorial Planeta,
Diccionario enciclopédico de economía, Barcelona, 1980, 8 volúmenes.

- Faucett, Philip M.,
Auditoría administrativa para fabricantes, Diana,
México, 1983, 76 páginas.
- Fernández Arena, José Antonio,
La auditoría administrativa, Diana, México, 1987, 227
páginas.
- Fray, Earl,
"The Evolution of Performance Measurement", *Industrial
Management*, septiembre-octubre de 1988, pp. 9 a 12.
- Harter, John J.
El lenguaje del comercio, Servicio Informativo y
Cultural de los Estados Unidos, s/l, s/f, 104 páginas.
- Hitt, M. A.
"The Measuring of Organizational Effectiveness:
Multiple Domains and Constituencies", *Management
Industrial Review*, vol. 28, núm. 2, 1988, pp. 28 a 40.
- Hitt, M. A., y R. D. Middlemist,
"A Methodology to Develop the Criteria and Criteria
Weightings for Assessing Subunit Effectiveness in
Organizations", *Academy of Management Journal*, vol. 22,
num. 2, 1979, pp. 356 a 374.
- Kast, Freemont E., y James E. Rosenzweig,
Administración en las organizaciones, McGraw-Hill,
México, 1985, 699 páginas.
- Klein, Alfred W., y Nathan Grabinski,
El análisis factorial, Banco de México, 1976, 212
páginas.
- Koontz, Harold, y Cyril O'Donnell,
Administración (octava edición), McGraw-Hill, México,
1986, 758 páginas.
- Langenderfer, Harold Q., y Jack C. Robertson,
"A Theoretical Structure for Independent Audits of
Management", *Accounting Review*, octubre de 1969, pp.
777 a 787.
- Leonard, William P.,
Auditoría administrativa, Diana, México, 1988, 315
páginas.
- Lewis, Robert W.,
"Measuring, Reporting and Appraisal Results of
Operations with Reference to Goals, Plans and Budgets"

- Llano Cifuentes, Carlos,
Análisis de la acción directiva, Limusa, México, 1982,
307 páginas.
- Martindell, Jackson,
"Management Audit Simplified", en Harold Koontz y Cyril
O'Donell, *Management: A Book of Readings*, McGraw-Hill,
s/d, pp. 542 a 549.
- McIntyre, Gordon,
"Auditing for Management Control", *Management Review*,
noviembre de 1975, pp. 49 a 53.
- Metropolitan Life Insurance Company,
"Outline for a Management Audit", en Harold Koontz y
Cyril O'Donell, *Management: A Book of Readings*, McGraw-
Hill, s/d, pp. 549 a 551.
- Moliner, María,
Diccionario del uso del español, Gredos, Madrid, 1984,
2 tomos.
- Morse, John, y Francis R. Wagner,
"Measuring the Process of Managerial Effectiveness",
Academy of Management Review, vol. 21, num. 1, marzo de
1978, pp. 23 a 35.
- Norbeck, E. F.,
Auditoría administrativa, Editora Técnica, México,
1982, 205 páginas.
- Prager, Allan J., y Mary Beth Shea,
"Auditoría de las estrategias", en Kenneth J. Albert
(comp.), *Manual de administración estratégica*, McGraw-
Hill, México, 1985, pp. 8-1 a 8-16.
- Real Academia Española,
Diccionario de la lengua española (vigésima edición),
Madrid, 1984, 2 tomos.
- Rodríguez Valencia, Joaquín,
Sinopsis de auditoría administrativa, Trillas, México,
1987, 294 páginas.
- Ríos Szalay, Adalberto, y Andrés Paniagua Aduna,
Orígenes y perspectivas de la administración, Trillas,
México, 1977, 210 páginas.
- Steers, R. M.,
"Problems in the Measurement of Organizational
Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, vol.
20, diciembre de 1975, pp. 546 a 558.

- Terry, George R., y Stephen G. Franklin,
Principios de administración, CECSA, México, 1987, 747
páginas.
- Tersine, Richard J., y Max B. Jones,
"Models for Examining Organizations", *Journal of
Systems Management*, vol. 24, núm. 9, septiembre de
1973, pp. 32 a 37.
- Thierauf, Robert J.
Auditoría administrativa, Limusa, México, 1986, 275
páginas.
- Veciana i Verges, Josep Ma.,
"La eficacia de las organizaciones", *Management Today*
(en español), México, octubre de 1983, pp. 7 a 25.
- Whitmore, George M.,
"Auditoría administrativa. Cómo utilizarla", en Kenneth
J. Albert (comp.), *Manual del administrador de
empresas. Soluciones prácticas*, McGraw-Hill, México,
1983.
- Wilson, Ian,
"Los beneficios del análisis del medio ambiente", en
Kenneth Albert, *Manual de administración estratégica*,
McGraw-Hill, México, 1985, pp. 9-1 a 9-20.
- Wingate, John W.,
Auditoría administrativa para comerciantes, Diana,
México, 1987, 82 páginas.
- Wooton, Leland M., y Jim L. Tarter,
"The Productivity Audit: A Key Tool for Executives",
MSU Business Topics, primavera de 1976, pp. 31 a 41.