

...: ARQ. PEDRO
BAYONA SANZ

Director de Centro Integrado de Asesoría S.C.,
consultores en Auditoría Administrativa
e Incremento de la Productividad
y Comunicación Integral

Las ventajas de la auditoría administrativa



Hoy en día las empresas tienen a su disposición muchas técnicas administrativas que les permiten mejorar y ver crecer su rentabilidad. Independientemente de estas herramientas, que a veces desgraciadamente son modas pasajeras, existen otras que han estado siempre a disposición de los empresarios y directivos, y que a veces por no ser tan glamorosas como las de moda se olvidan casi por completo. Tal es el caso de la auditoría administrativa, también llamada diagnóstico de la operación o análisis del desempeño institucional.

Algunas personas, cuando escuchan la palabra auditoría, inmediatamente piensan en los inspectores de la Secretaría de Hacienda o en los contadores que van a hurgar en su documentación para dictaminar si se cumplió o no con las normas de contabilidad. Pero la mencionada palabra "auditoría" tiene otros significados que no necesariamente se traduzcan en molestias, sino todo lo contrario, en beneficios para nuestra empresa u organización.

"Auditoría" viene del latín *auditare* que significa oír, escuchar, y de allí se deriva *audición* y *auditorio*. El término se aplica, en el mundo de la administración, a todas aquellas actividades donde se realicen entrevistas destinadas a detectar las fortalezas y las debilidades, ahora llamadas "áreas de oportunidad", gracias a lo cual, la Dirección General puede tomar decisiones que conlleven a mejorar el desempeño operativo y por ende la productividad. El término "auditoría" se está dejando de usar y en su lugar se habla ahora de análisis





sis de gestión, control de operaciones, diagnóstico del desempeño, nombres que recuerdan la actividad que realiza un médico cuando vamos a consultarlo y nos hace toda clase de preguntas para saber qué hemos hecho y cuándo comenzó el problema que nos lleva a verlo.

Así pues, la auditoría administrativa es la valoración realizada por expertos independientes de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica, objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo las políticas y procedimientos productivos; si se siguen las normas establecidas; si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado, todo esto con el fin de maximizar los resultados para el desarrollo de la empresa.

Entre los objetivos prioritarios de la auditoría se pueden mencionar los siguientes:

Los de control, para poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

Los destinados a la productividad, dirigidos a la optimización del aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.

Aquellos destinados a verificar si la estructura organización cumple con las funciones de la empresa y si se tiene un manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

Se tienen objetivos destinados a ver si la empresa responde cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes, lo cual va de la mano con los objetivos de calidad para que se produzcan bienes y servicios alta

mente competitivos.

También se establecen aquellos objetivos que permiten que la auditoría se transforme en un medio de aprendizaje organizacional para asimilar las experiencias y que éstas sean capitalizadas para convertirlas en oportunidades de mejora. Y finalmente se tienen aquellos objetivos que permiten fundamentar las decisiones que traducen y ponen en práctica los resultados que arrojó todo el proceso.

Conviene aclarar que la auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas en su desempeño laboral. Se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de las políticas y procedimientos, así como de los controles administrativos y los resultados que todos éstos han dado en términos de productividad y competitividad.

Una auditoría administrativa consta, por lo regular, de dos tipos de actividades. El primer tipo es interactivo con el personal de los diversos niveles de la empresa donde se tienen entrevistas y se aplican cuestionarios, se recorren

las instalaciones y se observa el ambiente laboral. El segundo consiste en un análisis de los llamados “porcientos integrados” del Balance General y del Estado de Resultados.

Una auditoría administrativa debe realizarse por un despacho externo a la empresa para asegurar la objetividad de los resultados. Algunas organizaciones, especialmente las públicas tienen departamentos de auditoría administrativa interna a la que llaman de muchas formas.

El problema de realizar una auditoría administrativa con personal interno es lo poco confiable que pueden ser los resultados, especialmente en aquellas organizaciones donde el clima laboral esté abrumado por chismes, politiquerías y otros males similares. Sin embargo y a pesar de esto, se argumenta que las auditorías administrativas y otras más se realizan con personal interno por razones económicas sin importar ni el resultado ni el beneficio que se pudiera obtener.

El despacho externo tiene la ventaja de ser ajeno a los chismes y grupos de poder que se pudieran dar en la organización. Se tiene la experiencia y los conocimientos y técnicas son las más avanzadas, puesto que el despacho tiene que ofrecer lo mejor en cuanto a tecnología y capacidad de su personal para obtener la mejor información y dar las mejores recomendaciones.

nes, además de enfrentar a los competidores que se pudieran preparar igualmente bien.

Para las entrevistas con los empleados se procede con la ayuda de preguntas previamente escritas que no se le muestran al entrevistado, pero que tienen un propósito estratégicamente definido para descubrir de una forma aparentemente casual sus opiniones sobre las condiciones de su trabajo, la opinión de sus jefes y compañeros de trabajo; se conversa acerca de sus diarias actividades, para qué las hace, cómo visualiza su puesto en relación a toda la organización y en dónde se puede mejorar su

labor y la de los demás de su área.

Posteriormente a esta conversación, supuestamente informal, se le entrega un cuestionario con preguntas más o menos similares a lo conversado para que lo llene. Por lo regular estos cuestionarios son del tipo “elección múltiple” donde se pone una cruz sobre la frase que más se acerque a una situación.

Por ejemplo, si se le pregunta acerca de su espacio de trabajo, se podrá escoger entre muy bueno, bueno, regular o malo, más un renglón para explicar el porqué de la elección.

Para llevar a cabo estas entrevistas se requiere de un individuo con simpatía personal que cree confianza automáticamente entre los entrevistados. Si el entre-



vistador se muestra hosco o genera desconfianza, no se obtendrán respuestas válidas puesto que el entrevistado responderá con evasivas y todo lo pondrá como bien con el fin de quedar bien ante sus superiores.

Por su parte, el análisis de los porcentajes integrados de los estados financieros permite ver qué partidas se salen de los parámetros ideales para el tipo de negocio que se está diagnosticando. En esta técnica, no se trabaja con cantidades reales sino sólo con porcentajes. ¿Cómo se obtienen? Es muy fácil. En todo Balance existe la suma de los activos por un lado y la suma de los pasivos por el otro, más la suma del capital.

Para obtener los porcentajes integrados del activo, se divide el total de cada partida entre la suma total de los activos. Así por ejemplo, la partida de bancos puede representar el 10% y los activos fijos el 33%, etcétera. Lo mismo se hace con los pasivos y el capital, así como con el Estado de Resultados que nos permite ver, a simple vista, qué partidas se llevan el grueso de los gastos que

afectan la utilidad neta. Puede suceder que el porcentaje de gastos en nómina sea exagerado para una escuela, aunque aceptables para una pizzería de entrega a domicilio.

La duración de una auditoría administrativa varía de acuerdo al tamaño de la empresa, a la cantidad de áreas y personas entrevistadas y al grado de profundidad que se quiera llevar el análisis. Puede ser tan corta como una semana o tan larga como dos meses.

Terminado todo este proceso, se presenta un informe que puede ser muy amplio o constar de tres o cuatro hojas, donde se sintetizan los resultados del diagnóstico y se presentan las recomendaciones pertinentes.

¿Y cuáles son las ventajas reales o beneficios que se obtienen?

Son muchas. Al mencionar los objetivos de la auditoría, renglones atrás, se indicaron algunas áreas. Se estima que el principal beneficio que se obtiene consiste en situar al empresario o director general en la realidad, por muy cruda que ésta se sienta y darle herramientas con las que pueda salvar todos los obstáculos para así crecer y desarrollarse de manera sostenida.

La auditoría administrativa le permite reducir costos, especialmente los intan

gibles, esos que no se ven pero que inciden en todos los ámbitos operativos de la empresa. Un ejemplo es la mala atención al público por parte del personal de contacto con los clientes que provoca la insatisfacción suficiente como para que nunca más vuelvan a comprar los productos o servicios de la empresa.

Otro costo intangible, muy popular en nuestra cultura es el "ahí se va" que incide en la calidad y en la productividad. Actualmente se ha esparcido una dañosa filosofía de administración de personal, que afirma que los empleados no deben permanecer mucho tiempo

en la empresa para no crear obligaciones laborales y por lo tanto, se les despide en uno o dos años y se vuelve a contratar a otros, lo que representa un gasto que supera con mucho el supuesto ahorro de no crear antigüedad, pues aparte de los gastos de demandas y demás, reclutar, contratar y adiestrar nuevos empleados cada dos años da como resultado un abultado porcentaje en la partida de administración de personal.

Otros beneficios que se derivan de los resultados de la auditoría administrativa es la detección de peligros ocultos dentro de la empresa, peligros que pueden ir desde factores de riesgo por instalaciones sin mantenimiento a huelgas destructivas.



1000	137,000
1000	140,000
778	89,678
551	117,451
737	74,637
500	70,400
115	84,015
91	104,891
77	61,777

Entre los beneficios operativos se encuentran la optimización de procesos, la reducción de tiempos de producción o de respuestas ante las amenazas de la competencia o cambios de mercado.

A pesar de todas estas ventajas, la principal objeción que muchos empresarios ponen a las auditorías administrativas es el costo, que siempre consideran muy elevado, aun en aquellas que son muy breves y sencillas.

Esta objeción es similar al del enfermo que considera un gasto ir al médico y prefiere padecer toda clase de molestias o arriesgarse a morir por no gastar.

Los profesionales de las auditorías cotidianamente pueden constatar que la auditoría administrativa es una excelente inversión, debido a que los resultados que de ella emanan le dan al empresario la posibilidad de centuplicar lo que los directivos o gerentes llaman gasto.

Por eso se piensa que en vez de gastar en soluciones mágicas que sólo proporcionan al hombre de negocios una especie de espejismo o sueño donde todo va a estar bien, es mejor aceptar la realidad y tomar las mejores decisiones para crecer sólidamente gracias a la información obtenida a través de la auditoría administrativa.