**EXAMEN**

Una vez que se haya puesto en marcha la instrumentación luego de haber seleccionado y aplicado las técnicas de recolección, determinados los instrumentos de medición, iniciada la elaboración de los papeles de trabajo y registradas las evidencias bajo una estricta supervisión, se debe llevar a cabo el examen, el cual consiste en dividir o separar los elementos componentes de los factores bajo revisión para conocer la naturaleza, características y origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de éstas con su contexto.

# PROPÓSITO

El propósito del examen es aplicar las técnicas de análisis procedentes para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad que requiere el universo sujeto a examen y las circunstancias específicas del trabajo a fin de reunir los elementos de decisión óptimos.

# PROCEDIMIENTO

Fundamentalmente, el examen sirve para clasificar e interpretar hechos, diagnosticar problemas que se deben evaluar y racionalizar los efectos de un cambio.

El procedimiento de examen consta de los siguientes pasos:

1. Conocer el hecho que se analiza.
2. Describir ese hecho.
3. Descomponerlo en sus partes integrantes para estudiar todos sus aspectos y detalles.
4. Revisarlo de manera crítica para comprender mejor cada elemento.
5. Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionado mediante comparaciones y búsqueda de analogías o discrepancias.
6. Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerado individualmente y en conjunto.
7. Identificar y explicar su comportamiento con el fi n de entender las causas que lo originaron y el camino para su atención.

Un enfoque muy eficaz para consolidar el examen consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis preguntas:

1. ¿Qué trabajo se hace? Naturaleza o tipo de labores que se realizan.

2. ¿Para qué se hace? Propósitos que se persiguen.

3. ¿Quién lo hace? Personal que interviene.

4. ¿Cómo se hace? Métodos y técnicas que se aplican.

5. ¿Con qué se hace? Equipos e instrumentos que se utilizan

6. ¿Cuándo se hace? Estacionalidad, secuencia y tiempos requeridos.

7. ¿Por qué se hace? Lógica o razón que se sigue.

Después de obtener respuestas claras y precisas para cada una de las preguntas, dichas respuestas deben someterse, a su vez, a un nuevo interrogatorio mediante la pregunta *¿Por qué?* hasta en cinco ocasiones de manera consecutiva. El primer por qué generalmente produce una explicación superficial de una situación, pero cada uno de los subsiguientes examina de una manera más profunda las causas de esa situación y las soluciones potenciales. El objetivo de los cinco *por qué* es mejorar la manera en la que se visualizan las cosas y generar alternativas para su atención. A partir de este momento el examen se torna más crítico, y permite que, con base en las nuevas respuestas, se asuma una perspectiva cada vez más profunda con respecto a las alternativas para respaldar las conclusiones y juicios del auditor.

Este análisis también permite que el auditor enlace información específica con supuestos subyacentes que son en gran medida reglas del juego no escritas tales como:

• Motivadores (lo que resulta importante para el personal), como la remuneración, la esencia de los puestos, el desarrollo profesional, la posición, las contrataciones y los despidos.

• Facilitadores (qué es importante para el personal), como las descripciones de puestos, organigramas, procesos, líneas de trabajo y supervisión y responsabilidades asignadas.

• Indicadores (cómo se mide al personal, o cómo pueden las personas conseguir aquello que les resulta importante), para medir el rendimiento, descripciones de objetivos y metas a alcanzar, las evaluaciones, el objeto, la visión y la estrategia.

Una vez que se identifican las reglas del juego no escritas es conveniente anticipar el surgimiento de detonadores que impulsen un cambio demasiado rápido o difícil de asimilar, a saber:

• Intolerancia

• Estrés, conflicto y crisis

• Trabajo en equipo deficiente

• Tiempos de entrega prolongados

De igual forma, se deben dimensionar los efectos colaterales que producen estas reglas y delinear una vía de atención para prever el surgimiento de comportamientos tales como:

• Anarquía

• Cinismo

• Impotencia

• Bloqueo

• juego de poder

El examen integrado de hechos, supuestos y reglas no escritas del juego debe servir para que la auditoría tome un cauce más profundo al interrelacionar distintos niveles de conocimiento. Aún más, es una oportunidad para entender cómo las causas se traducen en efectos.