

# Unidad 15

---

- Método de William P. Leonard

*Para un estudio adecuado de este método debe consultarse el libro: William P. Leonard Auditoría administrativa. Evaluación de los métodos y eficiencia administrativos, Editorial Diana, 18-4 impresión, México 1991.*

## Método de William P. Leonard

### ESQUEMA GENERAL

#### *Examen*

##### **Áreas de estudio**

Funciones específicas  
Departamentos  
Divisiones  
La empresa

##### **Detalles a estudiar**

Planes y objetivos  
La estructura de la empresa  
Políticas y sistemas  
Métodos de control  
Recursos humanos y físicos  
Estándares  
Medición de resultados

#### *Evaluación*

##### **Proceso**

Influencia económica  
Estructura adecuada  
Adecuación de los controles  
Métodos de protección  
Causas de variación  
Utilización de los recursos  
Métodos para trabajar

##### **Análisis e interpretación**

Estudios de los elementos  
Diagnosís detallada  
Determinar propósitos  
Deficiencias  
Balance analítico  
Prueba de eficiencia  
Búsqueda de problemas  
Soluciones  
Alternativas  
Métodos simplificados

## **Presentación**

*Fijación de temas finales para trazar un boceto del informe*

*Informe preliminar para la administración de la empresa*

*Informe final con recomendaciones y conclusiones*

## **Persecución**

*Revisión de instalación*

*Ayuda en establecimiento de formas y procedimientos*

*Tratamiento de los detalles no terminados*

*Revisión de informe con la administración*

## **PROGRAMA DE LA AUDITORÍA**

Deben analizarse aspectos especiales en cada área de estudio:

### **Planes y objetivos**

*¿Garantizan los objetivos la sobrevivencia, el crecimiento, la contribución económica y las utilidades de la empresa, así como el cumplimiento de obligaciones sociales?*

*¿Son suficientemente claros y reales?*

*¿Pueden alcanzarse?*

*¿Contribuyen a lograr mejor guía y dirección de la empresa?*

*¿Son razonables y lógicos?*

*¿Especifican qué se espera de los subordinados?*

*¿Ayudan a guiar al personal de un modo unitario?*

*¿Ayudan a motivar al personal?*

*¿Se interrelacionan congruentemente en cuanto a su alcance y tiempo?*

*¿Dan métodos razonables para controlar al esfuerzo humano?*

*¿Se evalúan periódicamente?*

*¿Se han establecido nuevas metas a partir de las realizaciones logradas?*

En cuanto a la estructura pueden observarse los siguientes problemas:

*La estructura no está de acuerdo con las necesidades de la empresa.*

*Las funciones no están coordinadas, equilibradas y controladas.*

*No hay delegación de autoridad.*

*Personal no calificado ocupa puestos claves.*

*Faltan dirección y guía a los subordinados.*

*Existen pugnas entre los jefes departamentales: faltan armonía y espíritu de grupo. No hay responsabilidad por las realizaciones.*

*Falta flexibilidad para crear nuevas condiciones de trabajo.*

*Organización equivocada: exageración en producción y descuido en comercialización.*

*Los ejecutivos están sobrecargados de trabajo: demasiadas personas les rinden informes.*

En relación con políticas, sistemas y procedimientos de la empresa:

*¿Persigue el sistema la promoción y satisfacción de los objetivos? ¿Lo consigue?*

*¿Opera dentro del marco de la organización?*

*¿Provee métodos de control que permitan buenos resultados con el mínimo de inversión en tiempo*

*y esfuerzo?*

*¿Indica la rutina realizaciones en una secuela lógica?*

*¿Permiten los sistemas y procedimientos coordinación efectiva interdepartamental?*

*¿Se han establecido todas las funciones necesarias?*

*¿Hay suficiente autoridad en cuanto a la responsabilidad?*

*¿Es posible realizar cambios que mejoren la efectividad?*

*¿Se ha colocado bien la función en la estructura?*

*¿Está capacitado el personal para el trabajo?*

*¿Existe un programa integral de metas a lograr?*

*¿Hay productividad suficiente?*

En relación a los métodos de control:

*¿Existe un propósito de control adecuado y de práctica realización?*

*¿Indica el método de control el objetivo que persigue?*

*¿Se especifica cómo, cuando y quién ejecutará los planes?*

Recursos humanos y físicos en lo relativo a:

*Horario de trabajo*

*Servicio médico*

*Retrasos*

*Plan de retiro*

*Faltas*

*Cafetería*

*Vacaciones*

*Recreaciones*

*Sueldos y salarios*

*Reglas de seguridad*

<i>Tiempo extra</i>	<i>Premios</i>
<i>Vacaciones pagadas</i>	<i>Publicaciones de la empresa</i>
<i>Seguro de grupo</i>	<i>Boletines</i>
<i>Deducciones tributarias</i>	<i>Oportunidad para dar sugerencias</i>
<i>Deducciones por ahorro</i>	<i>Espacio para autos</i>
<i>Calificación de méritos</i>	<i>Consejos al personal</i>
<i>Promociones y reclasificaciones</i>	

## RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

«Como ya se indicó, la obtención de información se refiere a la realización de entrevistas. Significa juntar varios tipos de formas, documentos, procedimientos, cartas, expedientes, diagramas, códigos, y secuelas relacionados con el sujeto investigado.»

La recolección de datos en la auditoría administrativa demanda el uso de técnicas que permitan una revisión adecuada. Entre otras técnicas se listan las siguientes:

<p><b>Organigramas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De tipo estructural</li> <li>• Funcional</li> <li>• Departamental</li> <li>• Lineal y de posiciones con detalle de actividades</li> </ul>
<p><b>Diagramas de procesos sobre:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos</li> <li>• Hombres</li> <li>• Flujos</li> </ul> <p><b>Operaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formas</li> <li>• Procedimientos</li> </ul>
<p><b>Diagrama de tiempos, hombres y maquinarias</b></p>
<p><b>Diagrama de disposición de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Máquinas</li> <li>• Equipos</li> <li>• Edificio</li> <li>• Piso</li> <li>• Lugar de trabajo</li> <li>• Facilidades adicionales</li> </ul>
<p><b>Diagramas comparativos, utilizando:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gráficas de Gantt</li> <li>• Interrelaciones</li> <li>• Línea y asesoramiento</li> </ul>

<b>Diagramas de combinación</b>
<b>Descripción de actividades y formas utilizadas</b>
<b>Diagramas gráficos de:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de trabajo</li> <li>• Lineales</li> <li>• Barras</li> <li>• Mapas</li> <li>• Especiales</li> </ul>
<b>Diagramas de manejo de formas</b>
<b>Diagramas extra</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carga de máquinas</li> <li>• Precios o cuotas</li> <li>• Utilidades</li> <li>• Punto de equilibrio</li> <li>• Tendencias</li> </ul>
<b>Estudios de tiempos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajadores</li> <li>• Productos</li> <li>• Equipo</li> </ul>
<b>Películas de movimientos en el trabajo</b>
<b>Hojas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas</li> <li>• Observaciones</li> <li>• Estadísticas</li> </ul>
<b>Hojas de instrucciones, operaciones y rutas</b>
<b>Lista de verificación y realización de trabajo</b>
<b>Muestreo y medición de trabajo</b>
<b>Simplificación del trabajo</b>
<b>Investigación de operaciones</b>
<b>Cuestionarios</b>
<b>Informes, anexos y presentaciones similares</b>
<b>«Therbligs» símbolos, clave, etcétera</b>
<b>Papeles de trabajo</b>

## **ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y SÍNTESIS**

De acuerdo con el esquema general, los pasos a realizar son:

*Estudiar los elementos y obtener la historia de la vida del paciente y de su medio ambiente  
Diagnosticar detalladamente la enfermedad*

*Determinar propósitos e interdependencias, explicando la causalidad y sus consecuencias*

*Encontrar deficiencias actuales y potenciales*

*Realizar un balance analítico de la importancia y valor de cada elemento y unidad considerados en relación al todo*

*Llevar a cabo una prueba de eficiencia en cada uno de los factores considerando su importancia*

*Buscar problemas: el auditor debe estar pendiente de problemas y deficiencias  
Encontrar soluciones a los problemas definidos*

*Comparar las alternativas que se ofrecen a la solución del problema*

Simplificar métodos mediante los siguientes pasos:

*Eliminar trabajo innecesario*

*Mejorar sistemas*

*Reducir gastos*

*Determinar decisiones apropiadas*

*Seleccionar los mejores métodos para un trabajo adecuado*

## **PRESENTACIÓN DEL INFORME Y SU DISCUSIÓN**

El informe puede seguir el siguiente formato:

*I. Propósito y alcance*

*II. Aspectos fundamentales*

*III. Problemas discutidos con la supervisión*

*IV. Prácticas comunes (en detalle)*

*V. Discusión o comentarios }*

*VI. Recomendaciones*

*VII. Anexos*

Para determinar la confiabilidad del boceto (le informe habrá que contestar el siguiente cuestionario:

¿Se han considerado en él los puntos importantes?

¿Se han incluido los datos importantes en el capítulo de aspectos fundamentales?

¿Tiene brevedad y originalidad?

¿Se detallan en los anexos los datos sintéticos?

¿Es claro y no se presta a malos entendidos?

- ¿Incluye problemas suficientemente discutidos con la supervisión?
- ¿Se detallan las prácticas actuales en forma correcta, cortés y adecuada?
- ¿Se incluye toda la información que el lector debe conocer?
- ¿Son practicables las recomendaciones y se encaminan al éxito de la empresa?
- ¿Es interesante, útil y adecuado el material?

La presentación y discusión de los resultados encontrados por el auditor son partes importantes del servicio de la auditoría.

El auditor actúa en beneficio de la administración y busca aceptación a sus recomendaciones, generando mejoras y acciones correctivas. Por lo tanto, debe limitar su presentación a los puntos importantes y deberá ser cuidadoso y diplomático en todo momento. Una vez discutido el boceto de informe sólo queda la presentación del informe final, el cual pide: «Acción inmediata para eliminar irregularidades y situaciones inadecuadas».

«La idea principal de la persecución es complementar cualquier asunto planteado en las recomendaciones que todavía no ha sido acatado... Las revisiones periódicas son una forma de evaluar resultados. Lo que no pudo lograrse en una auditoría se logrará en la siguiente...»

## **EJEMPLO DE UN CUESTIONARIO**

*Departamento de Relaciones*

*Jefe de Departamento*

*Industriales*

*Sección de revisión No. \_\_\_\_\_*

*Auditor*

### **I. Planes y objetivos**

1. *¿Ha formulado planes y objetivos el departamento?*
2. *¿Son armónicos los planes de este departamento con relación a los demás departamentos y al negocio como un todo?*
3. *¿Existe tiempo para realizar la planeación y lograr la satisfacción de los objetivos?* 4. *¿Estos objetivos son adecuados y prácticos?*
5. *¿Está de acuerdo la Dirección General con los planes y objetivos del departamento?* 6. *¿En qué aspectos se podrían mejorar?*

### **II. Estructura de la empresa**

1. *¿Existe un organigrama actualizado? (Si no hay, el auditor deberá preparar uno.)*
2. *¿Es adecuada la estructura?*



3. *¿ Está de acuerdo con los objetivos?*
4. *¿Están debidamente definidos los deberes y responsabilidades?*
5. *¿Son efectivas las líneas de autoridad desde el punto de vista del control?* 6. *¿Existe invasión o duplicidad defunciones?*
7. *¿Pueden ser eliminadas algunas funciones? ¿Se pueden transferir a otros departamentos?*
8. *¿Se pueden realizar cambios en la organización para mejorar la coordinación de actividades?*
9. *¿Existe equilibrio con respecto a las funciones encomendadas al personal más importante?*
10. *¿Existe un plan de cooperación o coordinación entre varias funciones?*
11. *¿Entiende el personal su propia autoridad y responsabilidad?*
12. *¿Qué debe hacerse para mejorar la efectividad de la organización?*
13. *¿Entienden los subordinados la estructura de la empresa?*
14. *¿Existe un plan de revisión continua de la estructura? ¿Con la supervisión?¿Con el personal?*

### **III. Políticas, sistemas y procedimientos**

1. *¿Cómo se establecen las políticas de este departamento?*
2. *¿Están escritas y actualizadas?*
3. *¿Reflejan las metas y objetivos de la administración?*
4. *¿Se entienden y son positivas?*
5. *¿Las conoce el personal del departamento?*
6. *¿Qué controles existen para lograr su cumplimiento?*
7. *¿Qué políticas existen respecto a obtención, selección y utilización de candidatos para trabajo?* 8. *¿Se ha centralizado la función de entrevistas y selección?*
9. *¿Existe aprobación de personal autorizado para las peticiones de nuevo personal? ¿Tienen que vigilar una escala de salarios?*
10. *¿Qué políticas existen con relación a promociones transferencias y término de contrato de trabajo?*
11. *¿Existen políticas para contrarrestar el mal ambiente y la insatisfacción? ¿Con respecto a la revisión del contrato colectivo? ¿En relación con quejas?*
12. *¿Que políticas existen en cuanto a seguros, pensiones, servicio médico, cafetería, seguridad industrial y prevención de accidentes?*
13. *¿Se acatan todas las políticas de obtención de personal?*

14. *¿Satisface al actual sistema las necesidades de la empresa?*
15. *¿Puede variarse la rutina del manejo de formas?*
16. *¿Pueden lograrse reducciones en costo o mejoras en el sistema?* 17. *¿Se han escrito los procedimientos?*
18. *¿Se han establecido controles en la administración de sueldos y salarios?* 19. *¿Se le ha dado importancia al programa de entrenamiento?*
20. *¿Cuál es la condición de los registros?*
21. *¿Pueden eliminarse algunos registros por medio de mayor integración, o bien colaborando más estrechamente con otros departamentos?*
22. *¿Se ha establecido un sistema definitivo para precisar la línea de conducta de los funcionarios?* 23. *¿Se acatan los procedimientos?*
24. *¿Qué procedimientos requieren estudio y revisión inmediata?*
25. *¿Existe seguridad en el cumplimiento de los reglamentos?*
26. *¿Existen métodos adecuados para análisis y evaluación de puestos?* 27. *¿Son adecuados los procedimientos para la protección de la planta?*

#### **IV. Trato al personal**

1. *¿Existe un estudio de las actividades de cada empleado?*
2. *¿Qué condiciones de trabajo existen? ¿Cuáles se pueden mejorar?*
3. *¿Se emplea adecuadamente al personal? Si no ¿Cómo se le puede hacer rendir más?*
4. *¿Qué actividades departamentales están abiertas para promoción y puestos ejecutivos?*
5. *¿Se les da suficiente entrenamiento y conocimiento del puesto a los nuevos empleados?*
6. *¿Se utilizan especialistas en relaciones humanas?*
7. *¿Cuál es el sistema de trabajo de los empleados de relaciones humanas con respecto de la empresa?*
8. *¿Cuál es el porcentaje de rotación?*
9. *¿Son aplicables estas preguntas a los niveles jerárquicos superiores así como a los supervisores?*
10. *¿Qué recomendaciones se pueden hacer para mejorar el departamento de relaciones humanas?*
11. *¿Qué comentarios especiales existen sobre este departamento?*

#### **V. Equipo y su disposición**

1. *¿Existen esquemas del equipo y de su uso?*

2. *¿Se utiliza en la mejor forma el espacio disponible? ¿Qué se podría sugerir?*
3. *¿Existe espacio adecuado para la recepción y entrevistas a los candidatos a empleo?*
4. *¿Cuáles son las condiciones del equipo?*
5. *¿Existe descripción del equipo y accesorios especiales?*
6. *¿Se realiza el mismo uso de equipo especial y de oficina? ¿Existe equipo excedente?*
7. *¿Hay un uso alternado del equipo?*
8. *¿Existen posibilidades de almacenaje? ¿Para el equipo en uso? ¿Para el equipo inactivo?*
9. *¿Se revisan los expedientes para determinar si deben colocarse en el archivo permanente? ¿Cuál es el período de retención de documentos?*
10. *¿Puede mejorarse el equipo?*

#### **VI. Método y operaciones de control**

1. *¿Se han considerado la adecuación, claridad y oportunidad de los informes administrativos?*
2. *¿Existen métodos para satisfacer la demanda de personal?*
3. *¿Cuáles son los métodos establecidos para el tratamiento de un candidato a un puesto?*
4. *¿Se considera un tiempo específico para que el candidato sea aceptado?*
5. *¿Qué actividades existen para el tratamiento de problemas de personal obrero?*
6. *¿Cuál es el método para tratar los problemas de trabajo por revisiones de contrato colectivo?*
7. *¿Existe un sistema de sugerencias? ¿Es satisfactorio?*
8. *¿Cómo pueden mejorarse las operaciones mencionadas?*
9. *¿Existe control satisfactorio de las faltas, enfermedades y retardos?*
10. *¿Existe control adecuado para proteger los archivos confidenciales?*
11. *¿Qué medidas se han tomado para asegurar la calidad del personal de la planta?*
12. *¿Hay necesidad de controles estrictos con relación a seguridad? ¿En cuanto al personal? ¿En cuanto a áreas de seguridad?*
13. *¿Pueden eliminarse operaciones? ¿Simplificarse? ¿Combinarse? ¿Mejorarse?*
14. *¿Se encuentran impedimentos para la marcha normal de la empresa? ¿Qué se ha hecho para eliminarlos?*

15. *¿Existe un control presupuestal para los gastos?*
16. *¿Se realizan proyecciones para conocer las tendencias a futuro?*
17. *¿Se realizan comparaciones con períodos anteriores y con objetivos prefijados?*
18. *¿Pueden realizarse mejoras en los métodos usados por el departamento?*
19. *¿Existe oportunidad para llevar a cabo un programa de medición en el trabajo de oficina? Si existe, ¿Se está trabajando en él?*
20. *¿Qué controles de los costos de oficina deben establecerse o adicionarse?*
21. *¿Qué se necesita para incrementar la eficiencia del departamento?*
22. *¿Qué puede hacerse para mejorar la calidad del trabajo?*
23. *¿Qué bases se pueden adoptar para realizar una reducción de costos?*