

875208



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

13

FACULTAD DE CONTADURÍA

**“LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE UNA
EMPRESA HOTELERA”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURÍA

PRESENTA:

LINIETTE PAOLA SANTOS GALMICHE

Director de Tesis:

L.C. Paulino Antonio Córdoba Cayetano

Revisor de Tesis:

L.C. y M.C. Miguel Angel Bolaños Moreno

BOCA DEL RÍO, VER.

2002

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

PAGINACION DESCONTINUA

QUIERO DEDICAR ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRINCIPALMENTE A DIOS, QUE ES POR QUIEN ESTOY EN ESTA VIDA Y POR QUIEN HE LOGRADO LO QUE HASTA AHORA ME HE PROPUESTO, SIN SU AYUDA NO ESTARÍA AQUÍ DÁNDOLE LAS GRACIAS POR ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TERMINADO, NI POR TODO LO EXTRAORDINARIO QUE ME HA BRINDADO EN ESTA VIDA.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

EN SEGUNDO LUGAR ANTES QUE A NADIE, QUIERO DARLE LAS GRACIAS A MIS MARAVILLOSOS PADRES QUE ME DIERON ESTA GRAN OPORTUNIDAD DE TERMINAR MIS ESTUDIOS SUPERIORES A BASE DE SACRIFICIOS Y ESFUERZOS. QUE SIEMPRE HAN ESTADO A MI LADO APOYÁNDOME Y CONFIANDO PLENAMENTE EN MÍ. QUIERO DEDICARLE A USTEDES ESTA TESIS QUE REPRESENTA MI ESFUERZO POR LO QUE USTEDES HAN HECHO POR MÍ. LOS QUIERO MUCHO PAPIS.

TAMBIEN QUIERO AGRADECER A TODA MI FAMILIA QUE ME HA APOYADO SIEMPRE Y ME HA AYUDADO CUANDO MÁS LO HE NECESITADO. ESPECIALMENTE A MI TIO CARLOS Y A MI TIA JUDITH QUE ME BRINDARON SU HOSPITALIDAD Y CONFIANZA PARA PODER LLEVAR A CABO MIS ESTUDIOS SUPERIORES Y LA REALIZACIÓN DE ESTA TESIS.

QUIERO DARLE LAS GRACIAS A TODOS Y A CADA UNO DE MIS CATEDRÁTICOS QUE ME IMPULSARON PARA LOGRAR VER CULMINADA MI CARRERA PROFESIONAL Y ESTA TESIS, ESPECIALMENTE A LA C.P. MONICA SÁNCHEZ COSÍO, AL C.P. PAULINO ANTONIO CÓRDOBA CAYETANO Y AL L.C. M.C. MIGUEL ANGEL BOLAÑOS.

POR ÚLTIMO QUIERO AGRADECER A UNA PERSONA QUE SIEMPRE A ESTADO A MI LADO CUANDO MÁS LO HE NECESITADO, PARA APOYARME E IMPULSARME EN EL DIFÍCIL CAMINO DE LA VIDA, A TI MI AMOR, MUCHAS GRACIAS POR TODO TU AMOR Y APOYO.

ÍNDICE

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1	Planteamiento del Problema.	6
1.2	Justificación.	8
1.3	Objetivos.	11
1.3.1	Objetivo General.	11
1.3.2	Objetivos Específicos.	11
1.4	Hipótesis.	12
1.5	Variables.	12
1.5.1	Variable Independiente.	12
1.5.2	Variable Dependiente.	12
1.6	Definición de Variables.	12
1.6.1	Variable Conceptual.	12
1.6.2	Variable Operacional.	13
1.7	Tipo de estudio.	14
1.8	Recopilación de Datos.	15
1.9	Procedimiento.	15
1.10	Importancia del Estudio.	16
1.11	Limitaciones del Estudio.	17

CAPÍTULO II

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA .

2.1	Proceso Administrativo.	19
2.1.1	Definición.	19
2.1.2	Importancia.	20
2.1.3	Etapas.	21
2.1.3.1	Planeación.	22
2.1.3.1.1	Definición.	22
2.1.3.1.2	Principios.	25
2.1.3.1.3	Elementos.	26
2.1.3.2	Organización.	28
2.1.3.2.1	Definición.	28
2.1.3.2.2	Principios.	29
2.1.3.2.3	Elementos.	32
2.1.3.3	Dirección.	33
2.1.3.3.1	Definición.	33
2.1.3.3.2	Principios.	35
2.1.3.3.3	Elementos.	36
2.1.3.4	Control.	37
2.1.3.4.1	Definición.	37
2.1.3.4.2	Principios.	39
2.1.3.4.3	Elementos.	41
2.2	Auditoría Administrativa.	42
2.2.1	Auditoría.	42
2.2.1.1	Definición.	42
2.2.1.2	Objetivos.	43

2.2.1.3	Clasificación.	43
2.2.2	Auditoría Administrativa.	49
2.2.2.1	Antecedentes.	49
2.2.2.2	Definición.	52
2.2.2.3	Objetivos.	54
2.2.2.4	Principios.	54
2.2.2.5	Clasificación.	55
2.2.2.6	Importancia.	57
2.2.2.7	Beneficios.	59
2.2.2.8	Metodología.	60
2.2.2.8.1	Planeación.	60
2.2.2.8.2	Instrumentación.	65
2.2.2.8.3	Examen.	70
2.2.2.8.4	Informe.	73
2.2.2.8.5	Seguimiento	80
2.2.2.9	Requisitos de Auditor Administrativo.	83
2.3	La Empresa Hotelera.	85
2.3.1	Hotelería.	85
2.3.1.1	Antecedentes.	85
2.3.1.2	Definición.	85
2.3.1.3	Clasificación.	86
2.3.1.4	Servicios que Proporcionan los hoteles en general.	89
2.3.1.5	Asociaciones y Agrupaciones.	90
2.3.1.6	Principales Áreas o Departamentos.	92

CAPÍTULO III**CASO PRÁCTICO SOBRE EL ESTUDIO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA HOTELERA.**

3.1	Antecedentes de la Empresa.	110
3.2	Técnicas de Recopilación de Información.	114
3.2.1	Cuestionario.	114
3.2.2	Observación Directa.	114
3.3	Formato de Cuestionario.	115
3.4	Análisis de Información Obtenida.	1119

CAÍTULO IV**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

4.1	Conclusiones.	138
4.2	Recomendaciones.	144

BIBLIOGRAFÍA.

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

La Auditoría tradicionalmente se ha orientado hacia aspectos financieros, concentrándose en la corrección de los registros contables y en lo adecuado de las actividades especificadas en dichos registros. Con el crecimiento de las empresas, la administración se hizo más complicada cobrando mayor importancia la comprobación y control interno, debido a una más amplia delegación de autoridad y responsabilidad a los funcionarios. De aquí que los administradores sintieran la necesidad de llevar a cabo modificaciones en sus métodos. Aquí es en donde la Auditoría toma su importancia y verdadera razón para la adecuada dirección y control de la empresa. El no verificar las actividades que debe realizar el departamento administrativo, trae como consecuencia que no se tenga seguridad sobre que tan bien se están logrando los objetivos, las políticas, los sistemas, los controles, la aplicación de los recursos y en general el proceso administrativo de la empresa.

En la presente investigación se hablará de la aplicación de una Auditoría Administrativa a una empresa hotelera; para ello, se llevará a cabo una investigación documental y también una investigación de campo. Se describirá en qué forma se encuentra estructurado el proceso administrativo y se explicarán cada una de sus fases, todo ello para identificar la importancia y beneficios que representa el establecimiento de un proceso administrativo en una empresa.

De igual forma se definirá qué es la Auditoría, así como las clases de auditorías que existen, agrupándolas de acuerdo a sus funciones, para así obtener un concepto más claro de lo que es la Auditoría Administrativa y de donde surge.

A través de la investigación de campo se conocerá cuál es el alcance de la Auditoría Administrativa, así como el proceso que deberá llevarse a cabo para aplicarla y de esa manera poder evaluar el proceso administrativo de la empresa hotelera a estudiar.

Es importante mencionar que al finalizar la Investigación de campo, se presentará un informe de auditoría administrativa donde se enunciarán las recomendaciones surgidas a través de la realización de la Auditoría.

Así mismo, es necesario tener bien identificado el proceso administrativo dentro de una empresa y las etapas que abarca dicho proceso, por tal razón se menciona en que consiste la planeación, la organización, la dirección y el control; así como los elementos y principios por los cuales están conformadas.

La Auditoría Administrativa es una parte de la Auditoría General, ésta se especializa en lo que es la revisión al proceso administrativo, por tal razón se mencionarán las clasificaciones de la Auditoría para poder entender con mayor claridad que es una Auditoría y que tipos de Auditoría se pueden llevar a cabo y así de igual forma comprender de donde surge la Auditoría Administrativa.

Como toda Auditoría, la Auditoría Administrativa tiene una metodología a seguir, la cual debe ser planeada y bien estructurada.

Así, como todo profesionalista requerido para un puesto, el Auditor Administrativo también tiene algunos requisitos que debe cumplir, para poder llevar a cabo mejor su trabajo, los cuales son mencionados a grandes rasgos.

Ya que dicho trabajo se refiere a una empresa hotelera, en él se menciona qué es un hotel, cómo se clasifican, qué servicios pueden o deben proporcionar, que servicios prestan las asociaciones de hoteles a dichas empresas, así como las áreas por las cuales puede estar estructurado un hotel.

Se mencionarán también algunos antecedentes de la empresa hotelera de la cual se habla en este trabajo, así como la situación en la que se encuentra, además de mencionar las técnicas a ocupar para allegarse de información y así poder determinar a que conclusiones se llegaron con la obtención de dicha información.

Por último se mencionarán las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegó con este trabajo.

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En la actualidad, gracias a las acciones que aplica el estado con el fin de fomentar el crecimiento o desarrollo del sector servicios en los aspectos productivos, de empleos, tecnológicos, de financiamiento, en fin, de apoyo en general, el nivel competitivo en este sector ha incrementado considerablemente, por lo que las empresas, en particular en el ramo hotelero, tienen que ser cada vez más competitivas prestando un mejor servicio con calidad. Para poder hacer esto, deben de iniciar su estrategia desde el establecimiento sólido de su proceso administrativo, sus principios y el planteamiento de sus metas, si no lo hacen de esta manera no podrán proyectarse en forma eficiente con éxito hacia el mercado que desean abarcar.

El no verificar las actividades que debe realizar el departamento administrativo, trae como consecuencia que no se tenga seguridad sobre que tan bien se están logrando los objetivos, las políticas, los sistemas, los controles, la aplicación de los recursos y en general el proceso administrativo de la empresa.

Existen empresas preocupadas por prestar un mejor servicio con calidad, así que solicitan los servicios de un Contador Público independiente para llevar a cabo en su organización una Auditoría Administrativa a un departamento en particular o a toda la organización y así poder verificar cómo se encuentra dicho departamento, o en sí, la organización en general, informarse si se están aprovechando al máximo los recursos humanos, materiales y tecnológicos, determinar si se están llevando a cabo correctamente las actividades realizadas por cada departamento, entre otras cosas, e identificar las fallas que surgen o pueden surgir, para luego corregirlas o en su caso, prevenirlas.

Debido a la importancia que tiene el proceso administrativo en una empresa hotelera; como en cualquier otra empresa de cualquier sector, es importante tener bien identificado este proceso, ya que si no está debidamente estructurado, esto puede afectar a largo plazo a toda la empresa, como se menciona al principio. El proceso administrativo de una empresa es la base para que esta crezca o se debilite.

Todavía existen empresas en el puerto de Veracruz que no le dan la importancia que merece a este proceso, por consiguiente, no se puede decir que lleven un buen control sobre ésta; lo cual lleva también a pensar que no se están aprovechando al máximo sus recursos.

La empresa hotelera en la cual se basará esta investigación no cuenta con la debida organización que se requiere en el departamento administrativo, esto se refiere en una parte, a lo que es la recepción de documentos importantes, y la organización de los mismos para ser presentados al despacho contable independiente que lleva la contabilidad y así poder registrarlos debidamente; ya que dicha empresa no cuenta con un departamento contable dentro de su

organización, por consiguiente, dicha desorganización de la empresa afecta al despacho independiente por no presentar la documentación a tiempo o presentarla incompleta.

El no contar con un departamento administrativo eficiente que haya sido estructurado en forma minuciosa de acuerdo con las cuatro etapas del proceso administrativo, como son la planeación, organización, dirección y control y que no tenga una debida coordinación con los demás departamentos, ocasiona un bajo rendimiento en la productividad de la empresa y una mala realización de las actividades en cada puesto o departamento, por este motivo; entre otros muchos, es importante llevar a acabo una Auditoría Administrativa en dicho departamento y así poder corregir problemas existentes, dando soluciones; o prevenir problemas antes de que se materialicen.

¿Cuáles son las ventajas de la realización de una Auditoría Administrativa al departamento administrativo de una empresa hotelera?

1.2 JUSTIFICACIÓN.

Debido a que la eficiencia, la calidad y la productividad, entre otros aspectos importantes, son motivo de preocupación de los prestadores de servicios, que cada vez son más; actualmente las empresas deben ir a la vanguardia en cuanto a las demandas que surgen por parte de los consumidores del servicio que éstas prestan.

Por lo tanto, es importante que tengan un adecuado cuidado en el servicio y la calidad que se ofrecen y para poder lograr esto, se debe tener un especial

cuidado en todas las operaciones que realizan, sobre todo, las del proceso administrativo; ya que son estas las que determinan el curso a seguir y la manera en que los consumidores del servicio van a responder a los beneficios que se les ofrecen; por esta causa es de vital importancia descubrir cualquier falla que aparezca en el proceso administrativo por mínima que sea, tan pronto como se presente.

Normalmente las empresas se preocupan más por realizar una Auditoría Financiera al departamento contable o financiero de su organización, si es que se cuenta con éste, dejando de lado el departamento administrativo, que es la estructura de toda empresa y del cual surgen problemas de importancia que afectan tanto a la contabilidad como a cualquier otro departamento de su organización, dichos problemas solos pueden ser identificados por la Auditoría Administrativa, por lo cual es necesario tener presente que a través de ésta practica se logra incrementar la eficiencia y el buen funcionamiento tanto del proceso administrativo como de la organización en general.

Por esta situación, la cultura en las organizaciones ha ido cambiando poco a poco, pues los empresarios se van dando cuenta que ya no es importante solo prestar un servicio y ganar utilidades, si no, prestar un servicio que sea eficiente y de calidad y establecerse con bases sólidas en el mercado competitivo, por tal motivo cada vez son más las empresas que deciden llevar a cabo en su departamento administrativo o en la organización en general una Auditoría Administrativa, que les permita detectar y prevenir situaciones que afecten el desarrollo de la organización y así poder sacarle el mayor provecho posible a la empresa brindando un mejor servicio con calidad y eficiencia que sea del gusto de los consumidores y de acuerdo con las exigencias del mercado.

La Auditoría Administrativa aplicada al departamento administrativo, es una herramienta de control eficaz, orientada hacia el futuro, que sirve para detectar problemas administrativos antes de que se presenten, esto mediante los controles preventivos, o corregir los que ya existen; pues es un examen objetivo, minucioso, profundo y bien fundamentado de los objetivos, políticas, procedimientos, sistemas, metas, controles, la aplicación adecuada de todos los recursos y la estructura general de la organización. Toma en cuenta para su estudio, tanto normas de auditoría, como técnicas administrativas.

Al efectuar una Auditoría Administrativa en el departamento administrativo de una empresa hotelera, se obtendrían beneficios trascendentales de importancia que beneficiarían sin duda alguna a la empresa, como lo son: el economizar tiempo, recursos económicos, recursos humanos, esfuerzos, funciones, maximizar la eficiencia en el servicio, la calidad, utilidades, el nivel competitivo, la agilidad en la información, entre otros aspectos y así poder llevar a cabo una mejor toma de decisiones que permitan a la empresa crecer y consolidarse en el mercado competitivo que hoy en día se establece muy exigente.

La Auditoría Administrativa realizada al departamento administrativo de una empresa hotelera, al culminar su estudio, muestra como resultado en su información, las deficiencias y debilidades que se encontraron en el departamento o proceso administrativo que se auditó y hace mención a las recomendaciones que se podrían aplicar a dichas irregularidades que se encontraron o a situaciones que beneficiarían al departamento administrativo; pero este aspecto no quiere decir, que el Auditor independiente que lleve a cabo la Auditoría, deba corregir dichas irregularidades que vayan surgiendo durante la aplicación de sus pruebas o el desarrollo de su Auditoría.

Es importante mencionar que el Contador Público independiente es contratado solo para realizar una Auditoría y emitir al término de ésta, una opinión sobre su estudio realizado.

Por último cabe mencionar que la Auditoría Administrativa es un aspecto importante al cual se le debe de dar la importancia que merece, por los resultados y beneficios que ésta presenta, como a la Auditoría Financiera.

1.3 OBJETIVOS.

1.3.1 OBJETIVO GENERAL.

Identificar la importancia y beneficios que representan la aplicación de una Auditoría Administrativa al departamento administrativo de una empresa hotelera.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- ✓ Determinar la importancia del proceso administrativo.
- ✓ Describir el proceso para la aplicación de una Auditoría Administrativa (metodología).
- ✓ Evaluar el proceso administrativo de una empresa hotelera.
- ✓ Proponer recomendaciones a los problemas detectados dentro del departamento administrativo de una empresa hotelera.

1.4 HIPÓTESIS.

La aplicación de una Auditoría Administrativa traerá como consecuencia una mayor confianza y eficiencia en el proceso administrativo de una empresa hotelera.

1.5 VARIABLES.

1.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE:

La aplicación de una Auditoría Administrativa.

1.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE:

Una mayor confianza y eficiencia en el proceso administrativo de una empresa hotelera.

1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES.

1.6.1 VARIABLE CONCEPTUAL:

- ✓ Auditoría Administrativa.- "Es aquella que se practica con el fin de determinar la eficiencia con que trabaja una empresa. Implica la revisión de

los cuatro elementos del sistema administrativo: planeación, organización, dirección y control".¹

- ✓ Confianza.- "Sentimiento de seguridad firme que se tiene de que suceda una cosa".²
- ✓ Eficiencia.- "La capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización".³
- ✓ Proceso Administrativo.- "Conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y constituyen un proceso integral".⁴
- ✓ Empresa Hotelera.- "Son entidades que brindan servicios de hospedaje, alimentación, recreación y confort a sus diversos clientes".⁵

1.6.2 VARIABLE OPERACIONAL:

Variable Independiente.- La aplicación de una Auditoría Administrativa consiste en llevar a cabo el proceso de Auditoría Administrativa en una entidad, con el fin de examinar el proceso administrativo de la misma.

¹ DÍAZ, Eduardo M. Francisco. "DICCIONARIO DE CONTABILIDAD". Ed. Siglo Nuevo Editores S.A.; 6ª. Edición. México 1999.

² GARCÍA - PELAYO Y GROSS, Ramón. "DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO". Ed. Larousse; 5ª. Edición. México. 1999.

³ STONER, A. F. James; FREEMAN R., Eduard; GILBERT, Daniel R Jr. "ADMINISTRACIÓN". Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.; 8ª Edición. México 2000.

⁴ MÚCH GALINDO, Lourdes; GARCÍA MARTÍNEZ, José. "FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN". Ed. Trillas; 7ª. Edición. México 2001.

⁵ SILVESTRE MÉNDEZ, José. "PROBLEMAS ECONÓMICOS DE MÉXICO". Ed. Mc Graw Hill, 5ª. Edición 1999. México.

Variable Dependiente.- Una mayor confianza y eficiencia en el proceso administrativo de una empresa hotelera consiste en tener un grado de seguridad alto en lo referente a la planeación, organización, dirección y control de una empresa hotelera, utilizando el mínimo de los recursos posibles.

1.7 TIPO DE ESTUDIO.

ESTUDIO DESCRIPTIVO: Este tipo de estudio se llevará a cabo a través de investigación documental basada en:

- ✓ Libros de Texto.
- ✓ Revistas.
- ✓ Artículos Especializados.
- ✓ Diccionarios.

ESTUDIO DE CAMPO: Este tipo de estudio se llevará a cabo a través de:

- ✓ La Observación Directa, la cual consistirá en asistir a la empresa hotelera y simplemente observar como se están llevando a cabo todos los procedimientos que comprende el departamento administrativo de la misma.
- ✓ La aplicación de algunos Cuestionarios Específicos, los cuales se aplicarán a determinados ejecutivos o personal del departamento administrativo que se relacione con el aspecto a tratar en este trabajo de investigación.

1.8 RECOPIACIÓN DE DATOS.

Para recolectar la información necesaria y alcanzar los objetivos deseados del presente estudio, se llevará a cabo:

- ✓ Una investigación extensa sobre bibliografía relacionada con el tema de este trabajo.
- ✓ Consulta en revistas y artículos especializados referentes al tema de esta investigación.
- ✓ Una observación directa para comprobar la información que se obtuvo.

1.9 PROCEDIMIENTO.

- ✓ El consentimiento de la empresa para llevar a cabo este estudio fue obtenido gracias a que existe un trato directo de mucho tiempo atrás con el gerente administrativo de dicha empresa hotelera y esta situación a la vez trae como consecuencia que facilite la realización de la investigación ya que se puede contar con toda la información necesaria del departamento administrativo y así realizar el trabajo de investigación en el momento en que sea necesario.
- ✓ Para establecer la teoría indispensable y realizar esta investigación, serán necesarios diversos tipos de bibliografía como lo son los libros de texto en las diferentes áreas a tratar en este trabajo, revistas, artículos especializados, diccionarios donde se encontraran términos específicos y en fin lo básico para llevar a cabo una investigación documental a fondo que

permita dejar en claro en qué consiste la Auditoría Administrativa al departamento administrativo de una empresa hotelera.

- ✓ La comprobación de lo que se determinó en la teoría con lo que realmente ocurre en una empresa hotelera, será necesaria la obtención de información de la empresa a tratar en este trabajo de investigación y así, de esta manera, comparar la teoría con la práctica. Esta situación sólo podrá determinarse, asistiendo directamente a la empresa y observando cómo esta integrada y cómo trabaja su proceso administrativo.
- ✓ En la determinación de la situación del proceso administrativo de una empresa hotelera, también es básico asistir a la empresa y revisar toda la información necesaria sobre la forma en que se formó el proceso administrativo y a la vez, observar la forma en cómo es llevado a cabo este proceso.

1.10 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.

En la actualidad esta área ha sido muy descuidada, ya que los empresarios dejan de lado la importancia que representa el proceso administrativo y solo le dan interés a la obtención de utilidades; prefieren aplicar en su empresa una auditoría financiera que represente términos monetarios o cuantitativos olvidando que sin un proceso administrativo adecuado y actualizado de acuerdo a las demandas de la empresa, ésta puede llegar a derrumbarse y fracasar.

Es importante mencionar que la revisión del proceso administrativo en la actualidad está un poco descuidada, ya que los empresarios se preocupan más

por aspectos contables, fiscales, financieros, económicos, entre muchos otros y pasan por alto que ninguno de esos aspectos va a aparecer en la empresa si ésta no es puesta en marcha, y para dar marcha a la empresa, es precisa la estructura del proceso administrativo, pues no existe una sola empresa, de cualquier tipo, que no cuente con un proceso administrativo, por muy pequeño que este sea.

Está bien mencionar que todo lo anterior es la causa de que México no cuenta con una cultura de revisar periódicamente el proceso administrativo de las organizaciones.

1.11 LIMITACIONES DEL ESTUDIO.

El desarrollo del presente trabajo de investigación no contempla ninguna limitación en cuanto a la bibliografía a utilizar, ya que se cuenta con los libros de texto necesarios, revistas y artículos referentes al tema a tratar en este trabajo, así mismo, existe el interés personal para realizar este trabajo de tesis y también es importante mencionar que se cuenta con la cooperación de la empresa hotelera. En base a los puntos mencionados con anterioridad, se determina que no hay limitación alguna para poder llevar a cabo el trabajo de investigación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO II

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN LA HOTELERÍA

CAPÍTULO II

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

2.1 PROCESO ADMINISTRATIVO.

2.1.1 DEFINICIÓN.

"Desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado".¹

"Conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y constituyen un proceso integral".²

Por lo tanto, la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los integrantes de una empresa y el empleo de los

¹ STONER, A. F. James; FREEMAN R., Edward; GILBERT, Daniel R. Jr. "ADMINISTRACIÓN". Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.; 8ª Edición. México, 2000.

² MÚCH GALINDO, Lourdes; GARCÍA MARTÍNEZ, José. "FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN". Ed. Trillas; 7ª Edición. México, 2001.

demás recursos con que cuenta la misma, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas o de manejar las actividades.

El proceso administrativo se dice que es la administración en acción, en otras palabras, poner en practica las etapas del proceso administrativo, las cuales pueden ser de manera estructural o de manera operativa (la teoria y la practica). En términos generales este proceso sirve para mejorar la situación socioeconómica de la población, a evitar el tipo de competencia desleal, permite la creación de fuentes de trabajo, a optimizar la integración y coordinación de todos los recursos, a obtener una mayor eficiencia en los métodos, sistemas y procedimientos, maximizar la obtención de las utilidades, al manejo adecuado de los recursos financieros y por último al desarrollo económico del grupo social.

2.1.2 IMPORTANCIA.

"Es más fácil entender un proceso tan complejo como la administración si se descompone en partes y si se identifican las relaciones básicas entre cada una de ellas. Este tipo de descripciones, llamadas modelos, han sido usadas por estudiantes y practicantes de la administración desde hace muchas décadas. Un modelo es una descripción usada para representar relaciones complejas en términos fáciles de entender. De hecho, se usó un modelo cuando se dijo que las actividades centrales de la administración son planificar, organizar, dirigir y controlar".³

³ Op. Cit. STONER.

Es importante mencionar que un proceso administrativo es necesario para llevar a cabo todas las actividades de la organización en forma eficiente y que mejor forma de hacerlo, si este proceso se encuentra bien especificado y dividido en cuatro etapas básicas que ayudan a entender mejor la administración de una empresa.

Una organización es un grupo estructurado de personas que trabajan en común en el cumplimiento de ciertas metas que dichas personas no podrían alcanzar solas y para llevar correctamente un buen control sobre toda esa organización y el cumplimiento de esas metas, es necesario o indispensable apoyarse en el proceso administrativo que divide de manera clara y más específica todas las actividades administrativas que sean realizadas en una organización y así de esa manera facilitar el manejo de la misma y a la vez, lograr en forma ordenada todas las actividades administrativas de la organización.

2.1.3 ETAPAS.

El administrador de éxito desempeña hábilmente cuatro funciones administrativas básicas, que tal vez cambien en cuanto a su nombre, pero que al fin de cuentas significan lo mismo y son con las que toda organización cuenta, por muy pequeña que ésta sea:

- ✓ Planeación.
- ✓ Organización.
- ✓ Dirección.
- ✓ Control.

La mayoría de los administradores practican estas funciones en forma más o menos simultánea para cumplir las metas de la compañía, no en un orden preestablecido; es decir, que pueden manejar dos de estas funciones a la vez, de acuerdo con las características o necesidades de una empresa.

2.1.3.1 PLANEACIÓN.

2.1.3.1.1 DEFINICIÓN.

"Implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, son la guía para que (1) la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; (2) los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y (3) el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas".⁴

"La planeación es el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos. Se ocupa, pues, de los medios (cómo se debe hacer) y de los fines (qué es lo que se tiene que hacer). La planeación establece el esfuerzo coordinado. Da dirección tanto a los administradores como a los no administradores. Es una manera de reducir la incertidumbre a través de la

⁴ STONER, A. F. James; FREEMAN R., Edward; GILBERT, Daniel R. Jr. "ADMINISTRACIÓN". Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.; 8ª Edición. México, 2000.

previsión del cambio. Establece los objetivos o estándares que deben usarse para facilitar el control".⁵

"La planeación es el proceso formal de 1) seleccionar la misión y las metas generales de una organización tanto a corto como a largo plazo, 2) determinar metas divisionales, departamentales e incluso individuales basadas en las metas organizacionales, 3) elegir estrategias y tácticas para el cumplimiento de esas metas y 4) asignar recursos (personas, dinero, equipo e instalaciones) para el cumplimiento de dichas metas, estrategias y procedimientos".⁶

Consiste en el curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo sustentan y orientan, así como las operaciones necesarias para alcanzarlo. Es la función administrativa básica, ya que al realizarla de manera adecuada, da la pauta para las funciones de organización, dirección y control y a la vez, da los cimientos para alcanzar un buen proceso administrativo. Si es realizada adecuadamente la planeación, contribuirá a:

- a) Identificar oportunidades futuras de éxito.
- b) Prever y prevenir problemas futuros que podrían causar daños mínimos o hasta irreparables en la organización.
- c) El desarrollo de cursos de acción, lo que son las estrategias y procedimientos.

Así, de este modo, la organización tendrá más posibilidades de alcanzar sus metas generales y perseguir sus objetivos establecidos. En sí, la mejor planeación crea aprendizaje en toda la organización y fija con precisión lo que va a hacerse, además de determinar el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social ya

⁵ STEPHEN P., Robbins. "ADMINISTRACIÓN: TEORÍA Y PRÁCTICA". Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.; 5ª Edición. México, 2000.

⁶ HELLRIEGL, Don; SLOCUM, John W. "ADMINISTRACIÓN". Ed. Thomson; 9ª Edición. México, 2001.

que maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos y a la vez se encarga de promover la eficiencia al eliminar la improvisación, ya que las decisiones se toman en base a hechos y no a emociones.

La planeación requiere que la gerencia piense a fondo lo que quiere hacer tanto como lo va a hacer, la administración que hace un buen trabajo de ella tendrá como consecuencia dirección y propósito, también es probable que minimice la desviación de energía gastada en vano, que puede ser aprovechada en otras situaciones. Se ocupa del impacto que provocan las decisiones actuales en eventos futuros, es decir que mantiene una mentalidad futurista, no puede eliminar el cambio, este ocurrirá sin importar lo que realice la administración.

Ella solo prevé los cambios, obtiene las mejores respuestas para los mismos; no es solo un hecho con un principio o un final, es un proceso continuo que refleja las variaciones del ambiente en consecuencia a cada organización adaptándose a ellos; permite establecer objetivos, políticas, procedimientos para definir un problema.

Es importante por que sí administrar es hacer a través de otros, se necesita primero hacer planes sobre la forma como la administración habrá de coordinarse. Todo control es imposible si no se compara con algo previo, sin ello, se trabaja a ciegas. Será cada vez más confiable en tanto que pueda ser cuantificada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones tales como porcentajes, volumen, unidades, etc.

Para ejemplificar la planeación y pueda quedar más claro este concepto, se podría decir que es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control, o podría ser también un tronco

fundamental de un roble imponente, del cual crecen las ramas de la organización, la dirección y el control.

La planeación está inclinada hacia la continuidad de la empresa y se centra en el futuro.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

2.1.3.1.2 PRINCIPIOS.

Los principios con los que cuenta la planeación, por mencionar algunos y que no necesariamente son los únicos, se enlistan a continuación:

- a) Principio de la Precisión o también llamado de Objetividad y Cuantificación, consiste en el término de que los planes no se deben hacer de acuerdo a afirmaciones vagas y genéricas sin fundamentos, al contrario, con el mayor cuidado posible, ya que van a regir acciones concretas. Al no contarse con planes precisos un negocio no es ello, si no un juego de azar. Dichos planes deben hacerse sobre la base de estudios, cálculos, modelos y datos para así reducir al mínimo los riesgos.
- b) Principio de la Flexibilidad, consiste en que la planeación debe dejar un margen para los cambios que surjan en la misma, en razón de la parte imprevisible y de las circunstancias que hayan variado después de la previsión, es decir, permitir amoldarse a cambios accidentales que surjan de manera imprevista. La planeación debe aceptar hacer cambios que se puedan ajustar fácilmente a las condiciones.

- c) Principio de la Unidad, consiste en que debe existir un solo plan para cada función y que todos los aplicados en la empresa deben estar coordinados e integrados de tal manera que exista un plan general que pueda dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales establecidos por la organización.
- d) Del cambio de estrategias, este principio se refiere al caso en que un plan se extiende con relación al tiempo (lo que se conoce como un plan a largo plazo), requiere la organización en éste caso, modificar las estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograr los propósitos.

2.1.3.1.3 ELEMENTOS.

Los elementos básicos necesarios para poder llevar a acabo una buena planeación son los siguientes:

- ✓ **Objetivos:** Ser de conocimiento general, dados a conocer en toda la empresa. Difíciles de alcanzar, pero no imposibles de lograrlos. De acuerdo a las condiciones imperantes, los objetivos pueden replanearse. Se establecerán objetivos específicos o particulares que abarcan un área de la empresa y nunca irán en contra del objetivo general.
- ✓ **Políticas:** Son las normas generales que señalan el camino a seguir para lograr los objetivos, estas políticas son flexibles, marcan los limites dentro de los cuales se encuentra el campo de acción.

- ✓ Reglas: Son las normas específicas que señalan las decisiones y acciones que deben adoptarse ante situaciones determinadas; establecen lo que se debe hacer y no hacer, sin desviación permitida. Las reglas no dejan margen de decisión.

- ✓ Procedimientos: Son los planes que describen detalladamente la secuencia de pasos que deben seguirse para llevar a cabo ciertas actividades de la manera más eficiente. Representan rutinas sobre la mejor manera de hacer las cosas.

- ✓ Programas: Son planes que agrupan diversas actividades que han de seguirse para obtener un fin concreto. Los programas tienen que ver con el factor tiempo y pueden contener objetivos, políticas, reglas, procedimientos, recursos humanos, materiales, etc. Son más complejos que un procedimiento, deben ser por escritos; pueden ser generales, particulares, a corto o mediano plazo o al área de la empresa; persiguen un fin específico.

- ✓ Presupuestos: Son los planes expresados cuantitativamente o en términos numéricos, deben ser por escrito, estar aprobados formalmente para que sean válidos y ser dados a conocer.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1.3.2 ORGANIZACIÓN.

2.1.3.2.1 DEFINICIÓN.

"Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización".⁷

"Organizar es una de las funciones de la administración la que se ocupa de escoger qué tareas deben realizarse, quién las tiene que hacer, cómo deben agruparse, quién se reporta a quién y dónde deben tomarse las decisiones.

En la función de planeación fijamos objetivos y después formulamos una estrategia y un conjunto de planes para alcanzar estos objetivos. Pero se requiere de gente para lograrlos. Se necesita asignar tareas a las personas y estas tareas deben coordinarse".⁸

La organización es un proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera coordinada, es decir, asignación de tareas entre los miembros, con el propósito de alcanzar una meta o un conjunto de metas específicas. Es la estructuración técnica de las relaciones que existen entre las jerarquías (fijar autoridad y responsabilidad a cada nivel), funciones (como dividirse las grandes actividades especializadas) y obligaciones individuales (obligaciones de cada unidad de trabajo desempeñada por una persona) necesarias en un organismo para obtener una mayor eficiencia, en términos generales lo que sería en una organización el organigrama y las relaciones que

⁷ Op. Cit. STONER.

⁸ STEPHEN P., Robbins. "ADMINISTRACIÓN: TEORÍA Y PRÁCTICA". Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.; 5ª Edición. México, 2000.

existen entre cada departamento del mismo. Permite coordinar las actividades de todos los individuos que forman parte de una empresa con el propósito de obtener el mayor aprovechamiento de todos los elementos, materiales técnicos y humanos, en la ejecución de los fines que la propia empresa persigue.

Una buena organización conlleva al establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar un grupo social, la forma en que deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia, así como también establecer métodos más sencillos para realizar el trabajo de manera eficaz. Permite lograr de la mejor forma los objetivos del grupo social evitando que las actividades sean lentas e ineficientes y reduciendo costos y duplicidad de esfuerzos.

Por último se puede decir que la organización es la forma en que se delimitan las funciones y responsabilidades mediante la estructuración de representaciones gráficas de la estructura de una organización llamadas organigramas y que van a depender del tamaño de la organización.

2.1.3.2.2 PRINCIPIOS.

“Los principios clásicos del diseño de la organización fueron formulados en esencia por los teóricos de la administración. Ellos postulaban que había una serie de principios aplicables a todos los tipos y tamaños de organización que los administradores deben seguir en el diseño de la organización. Si bien ya no vemos estas recomendaciones como principios universales, son importantes para entender el desarrollo del diseño de la organización y cómo llegamos a donde

estamos hoy. Tales principios son: Unidad de mando, tramo de control, división del trabajo y departamentalización".⁹

Entre otros principios, se mencionan a continuación los siguientes:

- a) Del objetivo, este principio se refiere a que todas las actividades que se lleven a cabo en la organización deben estar relacionadas con los objetivos y propósitos establecidos en la organización.
- b) Especialización, consiste en determinar que el trabajo se debe dividir en actividades relacionadas y delimitadas; mientras más específico sea el trabajo que realice un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
- c) Jerarquía, este principio se refiere a que deben haber centros de autoridad de los cuales surjan la comunicación necesaria para lograr los planes y hacer que la autoridad y responsabilidad fluyan en línea, desde el nivel más alto (altos ejecutivos), hasta el nivel más bajo.
- d) Paridad de autoridad y responsabilidad, este principio menciona que a cada grado de autoridad que tenga un individuo le corresponde el mismo grado de responsabilidad, pues no es justo darle a una persona una responsabilidad muy alta si no tiene la autoridad necesaria para llevar a cabo dicha responsabilidad.
- e) Unidad de mando, consiste en que los subordinados solo deben tener un jefe y reportarle solo a él los acontecimientos, ya que no es

⁹ Idem.

correcto tener a dos o más jefes y que reciban ordenes de cada uno de ellos, pues se creara confusión e ineficiencia entre los subordinados.

- f) Difusión, este principio menciona que las obligaciones de cada puesto que tienen a su cargo responsabilidad y autoridad, deben publicarse y elaborarse por escrito para que estén a disposición de todos los miembros de la empresa que estén relacionados con dichas obligaciones, esto no quiere decir que se haga detalladamente.
- g) Amplitud o Tramo de control, menciona que un gerente de tener un límite en cuanto al numero de subordinados que debe estar a su cargo, para así poder realizar todas sus funciones de manera eficiente.
- h) De la coordinación, este principio menciona que para que una empresa funcione con eficiencia, necesita que todas sus partes, a su vez, funcionen correctamente; de modo que exista un adecuado equilibrio en todas las funciones de la empresa, es decir, que haya una adecuada sincronización de todos los recursos que integran la empresa para cumplir con los objetivos generales.
- i) Continuidad, consiste en que una vez que se haya establecido la estructura organizacional de la empresa, ésta requiere de mantenimiento, mejora y ajuste a las condiciones del medio ambiente, ya que en un futuro la organización de la empresa puede que ya no sea apropiada y requiera de cambios.

2.1.3.2.3 ELEMENTOS.

Los elementos clave para poder lograr una buena organización son:

- ✓ **Departamentalización:** Consiste en el proceso de agrupar actividades y personas en unidades organizadas, en base a una buena división del trabajo, con el fin de facilitar el alcanzar los objetivos de la empresa.
- ✓ **Niveles jerárquicos:** Los niveles jerárquicos constituyen una escala de posiciones de mando, dispuestos en orden de importancia según sea el grado de autoridad, responsabilidad y toma de decisiones dentro de la empresa.
- ✓ **Tramo de control:** Es el número de subordinados que dependen directamente de un jefe.
- ✓ **Centralización:** Se caracteriza por agrupar en una sola persona o en un pequeño grupo de personas la toma de decisiones y la responsabilidad dentro de la empresa.
- ✓ **Descentralización:** Es el conjunto de delegaciones formales perfectamente estructuradas dentro de una empresa transmitiendo responsabilidad, autoridad y la capacidad de tomar decisiones a niveles más bajos. Éste elemento es de manera permanente.

- ✓ **Delegación:** Consiste en transmitir autoridad de un nivel superior a un nivel inferior, pero el que delega seguirá conservando el control y la responsabilidad. Éste elemento es de manera temporal.

- ✓ **Estructuras de Autoridad:** La autoridad lineal es la que tiene cualquier jefe sobre sus subordinados para dirigirlos teniendo la responsabilidad directa. La autoridad funcional es la que tiene una persona o departamento para intervenir en las actividades de otro departamento distinto al propio con la libertad de tomar decisiones dentro del marco de su actividad funcional. La autoridad staff surge cuando en una empresa existe la necesidad de contar con especialistas en diversas áreas, estableciendo que determinadas personas o departamentos en base a sus conocimientos brinden consejos o asesoría al funcionario de línea.

- ✓ **Organigrama:** Es la representación grafica de la estructura de una empresa donde se muestran los departamentos, niveles jerárquicos, tramos de control y la estructura de autoridad lineal.

2.1.3.3 DIRECCIÓN.

2.1.3.3.1 DEFINICIÓN.

“Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes

dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo".¹⁰

La dirección es impulsar, coordinar el esfuerzo común de los subordinados y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todos esos elementos realice en forma más eficaz los planes señalados. Es la guía y supervisión de los esfuerzos de todos los subordinados, para alcanzar las metas de la organización y así obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.

Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante las etapas de planeación y organización, logrando las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione, su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.

Una de las características de la dirección es que no puede ser contemplada como una etapa aislada, ya que es al dirigir donde la unidad temporal se manifiesta en pleno. Es la parte más práctica y real porque trata directamente con las personas.

¹⁰ STONER, A. F. James; FREEMAN R., Edward; GILBERT, Daniel R. Jr. "ADMINISTRACIÓN". Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.; 8ª Edición. México, 2000.

2.1.3.3.2 PRINCIPIOS.

Unos de los principios importantes para poder ejercer una buena dirección son:

- a) De la armonía del objetivo o coordinación de intereses, establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones de la empresa deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general de la misma.
- b) Impersonalidad de mando, menciona que tanto los subordinados como los jefes deben estar concientes que la autoridad que proviene de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos y no de su voluntad personal. No se deben involucrar situaciones personales ni abusar de la autoridad, ya que esto puede ocasionar conflictos.
- c) De la supervisión directa, menciona el apoyo y comunicación que debe brindar el gerente a sus subordinados durante la ejecución de los planes que se estén llevando a cabo, para que así dichos planes se realicen con mayor facilidad.
- d) De la vía jerárquica, consiste en que los canales de distribución deben estar bien establecidos por la organización para así transmitir las ordenes a través de los niveles jerárquicos correspondientes y evitar conflictos, fugas de responsabilidades y perdidas de tiempo.

- e) De la resolución del conflicto, consiste en resolver los problemas en el momento en que éstos surjan, ya que si se van dejando, pueden ocasionar un problema mayor.

- f) Aprovechamiento del conflicto, menciona que los conflictos obligan al administrador a pensar en soluciones para los mismos, permitiendo visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

2.1.3.3.3 ELEMENTOS.

Algunos de los elementos con los que cuenta el proceso de dirección son:

- ✓ **Autoridad:** La autoridad formal es aquella que implica el derecho de mandar y el poder de exigir obediencia a quien recibe las órdenes; debe estar íntimamente relacionada con la responsabilidad y basarse en los puestos. La autoridad informal es aquella que poseen ciertas personas por su carácter, carisma, personalidad, lo cual les facilita atraer y el influir la voluntad de los demás en forma espontánea; esta obediencia es voluntaria. La autoridad profesional se obtiene por el conjunto de conocimientos, habilidades que capacitan a una persona para guiar o asegura a otras sobre asuntos relacionados con su especialidad.

- ✓ **Motivación:** La motivación es influir en las personas para que aporten sus esfuerzos de forma voluntaria.

- ✓ **Comunicación:** Es el intercambio de información y puede darse de manera formal que consiste en la comunicación que se da entre los miembros de la organización en razón a los puestos que ocupan y a las actividades que desarrollan y de manera informal que surge entre los integrantes de una empresa por una relación independiente de los puestos que ocupan.

- ✓ **Toma de decisiones:** Racional, en ella se analizan las alternativas y se elige la mejor. Irracional, en esta se decide por sentimientos, estados de animo, etc.

- ✓ **Coordinación:** Es armonizar los esfuerzos individuales para alcanzar los objetivos.

2.1.3.4 CONTROL.

2.1.3.4.1 DEFINICIÓN.

"Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas".¹¹

"El control se refiere a los mecanismos utilizados para garantizar que conductas y desempeño se cumplen en las reglas y procedimientos de una organización".¹²

¹¹ Idem.

¹² HELLRIEGEL, Don; SLOCUM, John W. "ADMINISTRACIÓN". Ed. Thomson; 9ª Edición. México, 2001.

"El proceso de monitores de las actividades para asegurar que se cumplan como fue planeado y de corrección de cualquier desviación significativa"¹³

Consiste en establecer sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes. Permite establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de retroinformación, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas y determinar si existen desviaciones para medir su importancia.

Aunque una empresa cuente con unos planes bien constituidos, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, no se podrá verificar la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se asegure e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Consiste en verificar si los hechos que ocurren en la empresa están de acuerdo con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos, ésta situación implica la medición de lo logrado con el estándar y la corrección de las desviaciones. Corrige las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurarse que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan eficaz y económicamente.

Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro, de manera que reduce costos y ahorra tiempo. El control es aplicado a las cosas, personas y a los actos, permite localizar a los sectores responsables de la administración

¹³ STEPHEN P., Robbins. "ADMINISTRACIÓN: TEORÍA Y PRÁCTICA". Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.; 5ª Edición. México, 2000.

proporcionando información a cerca de la situación de la ejecución de los planes. Sirve como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.

El hecho de que el control sea la última etapa del proceso administrativo no significa que en la práctica suceda de la misma manera, ya que la planeación y el control están relacionados, de manera que en muchas ocasiones del administrador difícilmente puede determinar si se esta planeando o controlando.

Los controles son útiles para todos los miembros de las organizaciones, existen controles preventivos que son los destinados a reducir errores y minimizar la necesidad de acciones correctivas y los correctivos que son los dirigidos a reducir o eliminar conductas indeseables y por lo tanto, a conseguir el cumplimiento de los reglamentos y normas de la organización.

El control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño para asegurar que los planes sean ejecutados de la mejor manera posible. La tarea del control es verificar si todo se hace de conformidad con lo planeado y organizado de acuerdo con las ordenes dadas, para identificar los errores o desviaciones, con el fin de corregirlos y evitar su repetición.

2.1.3.4.2 PRINCIPIOS.

A continuación se explican algunos principios que requieren el control para poder ser ejercidos de manera adecuada:

- a) Equilibrio. Al delegar autoridad se necesitan establecer los mecanismos suficientes para cerciorarse de que se está cumpliendo

- con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada esta siendo debidamente ejercida.
- b) **Objetivos.** El control es un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos y debe estar fundamentado con los mismos.
 - c) **Oportunidad.** El control debe ser aplicado antes de que ocurra el error para así poder tomar medidas correctivas anticipadamente. Si el control no es oportuno, carece de validez y reduce la consecuencia de los objetivos al mínimo.
 - d) **Desviaciones.** Todas las desviaciones o variaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas para conocer las causas que las originaron y así, tomando las medidas necesarias, poder evitarlas en el futuro.
 - e) **Costeabilidad.** Este principio esta relacionado con el costo y dinero que requiera un sistema de control. Un control solo deberá implantarse si sus costos se justifican ante los resultados que se esperan de él, no servirá establecer un sistema de control si los beneficios resultan menores que el costo y el tiempo que implica su implantación.
 - f) **Excepción.** El control debe aplicarse a las actividades excepcionales o representativas para reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuáles son las funciones estratégicas que requieren de control, es apoyado de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.

- g) Función controlada. La persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar ya que pierde efectividad el control, deben ser diferentes personas o funciones las que realicen la función a controlar.

2.1.3.4.3 ELEMENTOS.

Estos son algunos de los elementos que requiere el control para poder ser llevado a cabo:

- ✓ Relación con lo planeado: Menciona que el control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
- ✓ Medición: Indica que para poder llevar un adecuado método de control es indispensable medir y cuantificar los resultados obtenidos.
- ✓ Detectar desviaciones: Consiste en descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
- ✓ Establecer medidas correctivas: Menciona que el objeto del control consiste en prever y corregir los errores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2 AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

2.2.1 AUDITORÍA.

2.2.1.1 DEFINICIÓN.

La Auditoría puede definirse como:

"Verificar que la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veraz y oportuna. Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumple con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Es evaluar la forma como se administra y opera teniendo al máximo el aprovechamiento de los recursos".¹⁴

"Es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos".¹⁵

La Auditoría consiste en la revisión mediante procedimientos adecuados, de la situación en que se encuentra la organización y evaluar la forma en que ésta maneja todos sus recursos; que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos hayan sido observados y respetados; que se cumpla con obligaciones fiscales, jurídicas y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹⁴ SANTILLANA GONZÁLEZ, Juan Ramón. "AUDITORÍA I". Ed. Ecasa; 7ª Edición. México, 2000.

¹⁵ MENDIVIL ESCALANTE, Víctor Manuel. "ELEMENTOS DE AUDITORIA". Ed. Ecafsa; 6ª Edición 2000.

reglamentarias en general. Es evaluar la forma como se administra y opera la empresa teniendo al máximo de aprovechamiento de los recursos.

La Auditoría es la actividad consistente en la emisión de una opinión profesional en forma de certificación sobre el objeto sometido a análisis, presenta adecuadamente la realidad que pretende reflejar y permite determinar si se cumplen las condiciones que le han sido prescritas.

2.2.1.2 OBJETIVOS.

- ✓ Verificar que la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veraz y oportuna.
- ✓ Revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados.
- ✓ Determinar que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados.
- ✓ Verificar que se cumple con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias.
- ✓ Expresar opinión sobre los documentos suministrados.

2.2.1.3 CLASIFICACIÓN.

- ✓ Auditoría Interna. Es aquella que es realizada por empleados de la empresa (profesionistas o no) los cuales se encargan de revisar algunos aspectos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(administrativos, operacionales, contables, etc.) que realiza la empresa, una vez que terminan su trabajo plasman el resultado del mismo en un informe interno. El objetivo de la Auditoría Interna consiste en apoyar a los miembros de la organización en el desempeño de sus actividades, para ello la Auditoría Interna les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente con las actividades revisadas.

- ✓ Auditoría Externa. Es realizada por profesionistas que no dependen económicamente ni bajo cualquier otro concepto de la empresa, y a los cuales se les reconoce un juicio imparcial merecedor de la confianza de terceros. Son realizadas por un Contador Público o por un Licenciado en Contaduría Pública titulado y registrado ante la Dirección General de Auditoría Fiscal Federal (DGAFF).
- ✓ Auditoría Continua. El Auditor va poniendo su trabajo al corriente en intervalos constantes de tiempo; estos intervalos pueden ser en forma semanal, quincenal o mensual.
- ✓ Auditoría Periódica. El Auditor es llamado a realizar su trabajo en forma semestral o anual.
- ✓ Auditoría Administrativa. Es el examen detallado de la administración de un organismo social realizado con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la organización, sus recursos humanos, financieros, materiales, métodos y controles, y su forma de operar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es un examen detallado, metódico y completo practicado sobre la gestión de un organismo social. Consistiendo en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar:

- a) La eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas.
- b) Los recursos humanos, financieros y materiales empleados.
- c) La organización, utilización y coordinación de dichos recursos.
- d) Los métodos y controles establecidos y su forma de operar.

Es la técnica que se encarga de revisar de una manera completa y constructiva la estructura organizacional de una empresa o entidad gubernamental para lograr la eficiencia del proceso administrativo. El objetivo de la Auditoría Administrativa consiste en proporcionar un panorama administrativo general de la empresa que se audita, señalando el grado de efectividad con que opera cada una de las funciones (ventas, recursos humanos, compras, etc.) que la integran. O sea, asegura mejores resultados, ayudando a la dirección a lograr una administración eficaz y eficiente y mejorar la posición de la empresa.

- ✓ Auditoría Operacional. Es una técnica de control que proporciona a la gerencia, un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos, de una función o unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio. El objetivo fundamental de la auditoría operacional es el de proveer a la administración de la empresa, de información que le ayude en el mejor manejo de las operaciones del negocio.
- ✓ Auditoría Financiera. Representa el examen de los estados financieros de una entidad, con objeto de que el Contador Público independiente emita

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

una opinión profesional respecto a si dichos estados presentan la situación financiera, los resultados de las operaciones, las variaciones en el capital contable y los cambios en la situación financiera de una empresa, de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y las Normas y Procedimientos de Auditoría Generalmente Aceptadas. El objetivo de la Auditoría Financiera consiste en expresar una opinión sobre la autenticidad en que se encuentran la situación financiera actual y los resultados de operaciones.

- ✓ Auditoría. Es practicada por un organismo descentralizado del gobierno con el único propósito de verificar el adecuado cumplimiento de las disposiciones fiscales vigentes; las cuales son practicadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (S.H.C.P.) y el único fin que persigue es el determinar posibles omisiones de contribuciones (Impuestos, Derechos, Contribuciones de mejoras, Aportaciones de Seguridad Social). El objetivo de la Auditoría Fiscal consiste en verificar el correcto pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales de los contribuyentes desde el punto de vista de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- ✓ Auditoría Privada. Es la revisión que efectúa un Contador Público a una entidad privada de tipo comercial, industrial o de servicios con el objetivo de emitir una opinión sobre lo encomendado a revisar (estados financieros, control interno, proceso administrativo, sistemas, etc.).
- ✓ Auditoría Gubernamental. Es la revisión que efectúa un Contador Público a una entidad pública o gubernamental, con el objetivo de emitir una opinión sobre los estados financieros, control interno, proceso administrativo, etc. Dicha revisión también puede ser llevada a cabo no por Contador Público, sino por la Secretaría de la Contraloría General de la Federación y las

Contadurías Mayores de Hacienda a las operaciones de diferente naturaleza (financiera, administrativa, operacional), que realizan las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, Estatal y Municipal en cumplimiento de sus facultades. El objetivo de la Auditoría Gubernamental es la revisión de aspectos financieros operacionales y administrativos a las dependencias y entidades públicas, así como el cumplimiento de disposiciones que enmarcan responsabilidad funcional.

- ✓ Auditoría Parcial. Se refiere a la revisión que efectúa el Contador Público a una parte, sección, departamentos, sucursales o porción de lo que está revisando, como son los estados financieros, proceso administrativo, control interno, etc..de una entidad.

- ✓ Auditoría Integral. Es la evaluación multidisciplinaria, independiente y con enfoque de sistemas, del grado y forma de cumplimiento de los objetivos de una organización, de la relación con su entorno, así como de sus operaciones, con el objeto de proponer alternativas para el logro más adecuado de sus fines y/o el mejor aprovechamiento de sus recursos. El objetivo de la Auditoría Integral es la revisión de aspectos administrativos, operacionales y contable – financieros de la entidad sujeta a revisión en una misma asignación de Auditoría.

Para comprender mejor la clasificación de la Auditoría se presenta el siguiente cuadro:

En base a la persona que la efectúa	Auditoría Interna. Auditoría Externa.
En base al área de especialización u objeto de revisión	Auditoría Financiera. Auditoría Administrativa. Auditoría Operacional. Auditoría Fiscal.
En base al tipo de dependencia a quien se efectúa la revisión	Auditoría Privada. Auditoría Gubernamental.
En base al tamaño de la revisión	Auditoría Parcial. Auditoría Integral.
En base al periodo de revisión	Auditoría Continua. Auditoría Periódica.

2.2.2 AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

2.2.2.1 ANTECEDENTES.

"La Auditoría Administrativa tiene su origen a partir del siglo XII y XIII en Inglaterra esto es, en la época feudal cuando los terratenientes mandaban inspeccionar las cuentas de sus administradores, con el propósito de localizar fraude, errores o un examen en caso de liquidación forzosa.

El origen de la palabra Auditoría esta íntimamente ligado con lo anterior, ya que el trabajo lo llevaban a cabo personas que por lo general no sabían leer, por lo tanto la visión de dichas cuentas, la efectuaban escuchando; de ahí el concepto de Auditoría, que tiene su base en el término ingles "AUDIT" -Escuchar-".¹⁶

Los problemas administrativos dieron lugar a nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo. Los estudiosos trataron problemas cotidianos inmediatos; problemas de planeación, de organización, etc.; problemas de recursos humanos, materiales, de tecnología y producción. En búsqueda sistemática de soluciones, naturalmente utilizaron la ciencia y metodología científica. Este enfoque programático y sus soluciones "científicas" dieron lugar a una orientación técnica hacia la Auditoría Administrativa.

En el año de 1925, el ingeniero Henry Fayol gran impulsor de la administración en una entrevista que le hizo la "Cronique social de france" menciona: El mejor método para examinar una administración y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la

¹⁶ HOLMES, Artur W. "PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA AUDITORÍA". Ed. Uthea; Tomo 7. México, 1999.

planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente atendidos". Esto es sí la empresa esta bien administrada".¹⁷

"Al finalizar la segunda guerra mundial, se aparecía una gran cantidad de cambios en las empresas; el crecimiento de las mismas aumentó en magnitud de las organizaciones, desarrollo de la ciencia aplicada al mundo industrial, la necesidad que tiene la dirección de enfrentarse a una tremenda masa de datos, así como del control y funcionalidad de las estructuras orgánicas. La Auditoría Administrativa toma forma ya que se puede proporcionar un verdadero servicio a la dirección al determinar en que medida los planes se cumplen y al intervenir en cada uno de los sectores de la empresa, detecta errores o propicia mejoras que se puedan implantar.

Pero es alrededor de la década de los cincuenta, cuando la Auditoría Administrativa empieza a tener aplicación practica y consenso público, es decir, cuando las grandes empresas a través de la capacidad de sus hombres, profundiza el pensamiento técnico - científico y lo divulgan a través de informaciones, publicaciones, artículos y noticias.

Es por eso que a través del tiempo se hace obligatoria la evolución de la profesión, ya que los campos de trabajo que se tenían se han multiplicado dando inicio a la especialización cada vez más necesaria debido al crecimiento que ha tenido el mundo de la industria y el comercio".¹⁸

"En México no podemos hablar de fechas exactas, pues la aplicación de la Auditoría Administrativa comenzó en empresas transnacionales y posteriormente

¹⁷ RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. "SINOPSIS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA". Ed. Trillas; 1999.

¹⁸ WILLIAM, P. Leonard. "LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA". Ed. Diana; 2ª Edición. México, 1999.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

en mexicanas, sobre todo en empresas públicas. Como es de suponer, las empresas transnacionales venían con mentalidad y técnicas que se aplicaban con éxito en el extranjero, luego estas se modificaron parcialmente para adaptarse al medio empresarial mexicano en las décadas de los cincuenta y sesenta, cuando había un desarrollo económico próspero debido a la política del gobierno de esta época que consistía en fomentar la inversión extranjera. Dentro de ese cúmulo de técnicas administrativas extranjeras estaba la Auditoría Administrativa, tomando cada vez mayor importancia; por su naturaleza y fines: Realizar un examen y evaluación sistemática de los problemas administrativos, detectando sus causas y proponiendo mejoras. Tal técnica de control era cada vez más necesaria, para el creciente número de operaciones que las empresas realizaban".¹⁹

Con lo mencionado anteriormente en referencia a la evolución de la Auditoría Administrativa, podemos ver que desde su creación, la Auditoría Administrativa ha pasado por un proceso de restauración continuo; por lo que los estudiosos de la materia han concluido en una diversidad de terminología, enunciándose algunos nombres como: Diagnóstico de la productividad, diagnóstico de la empresa, auditoría gerencial, análisis administrativo, auditoría de funciones, entre otros, que han sido adjudicados a lo que en la actualidad se conoce como Auditoría Administrativa.

El avance tecnológico ha hecho que las empresas se modernicen, y que la Auditoría Administrativa se haya convertido en una herramienta de control fundamental acorde a los avances.

La experiencia que se ha obtenido de la Auditoría Financiera y de los sistemas de información, está estrechamente ligados al Contador Público en la

¹⁹ Op. Cit. RODRIGUEZ

Auditoría Administrativa y lo convierten como el profesional altamente calificado para desarrollarla, principalmente cuando actúa como profesional independiente.

2.2.2.2 DEFINICIÓN.

"La Auditoría Administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas".²⁰

"La Auditoría Administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución".²¹

La Auditoría Administrativa pretende ayudar y complementar a la administración en determinadas áreas que requieren economías y prácticas mejoradas. Todas las empresas de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación que permiten obtener una evaluación de la administración.

Una Auditoría Administrativa verdaderamente eficaz será planeada cuidadosamente. Debe definirse el alcance, ya que esta puede ser muy amplia o puede abarcar solamente parte de una organización, en general, el alcance de ella se definirá en un análisis de costo – beneficio; para así poder determinar si se

²⁰ WILLIAM, P. Leonard. "LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA". Ed. Diana; 2ª Edición. México, 1999.

²¹ FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio. "LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA". Ed. Diana; 2ª Edición. México, 1999.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

llevará a cabo la misma al superar los beneficios que ofrece a los costos que se van a realizar por llevarla a cabo.

La Auditoría Administrativa es una técnica de control relativamente nueva, que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos. Es un examen completo y sobre todo constructivo de la estructura organizativa de una empresa.

Permite evaluar de manera independiente las políticas, planes, procedimientos, controles y practicas de una entidad, con el objeto de localizar las áreas que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras, es realizada por un experto en la materia, aplicando diversos procedimientos, encaminados a permitirle emitir un juicio técnico.

Al aplicar una Auditoría Administrativa se realiza un exámen con el propósito de evaluar los métodos de control que tiene la empresa sobre los recursos humanos, materiales y financieros, así como verificar que las políticas, planes y programas establecidos se cumplan, ocupándose solo de la calidad de la administración.

La Auditoría Administrativa puede ser llevada a cabo por Auditores Internos o Externos y por Asesores de la Gerencia y Gerentes de Organización; tiene que ver con la evaluación de la forma en que la administración está cumpliendo sus objetivos, desempeñando las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control, y logrando decisiones efectivas en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2.2.3 OBJETIVOS.

Los objetivos de la Auditoría Administrativa son:

- ✓ Identificar y eliminar desperdicios y deficiencias.
- ✓ Reforzar los controles existentes.
- ✓ Verificar la habilidad administrativa de la dirección.
- ✓ Medir el rendimiento de la empresa.
- ✓ Determinar los aciertos.
- ✓ Lograr una mayor eficiencia de operaciones.
- ✓ Obtener el máximo aprovechamiento de los recursos, tanto físicos como humanos y materiales.
- ✓ Identificar plenamente la organización para que en caso necesario se pueda proceder a reorganizar.

2.2.2.4 PRINCIPIOS.

- a) Sentido de evaluación: La Auditoría Administrativa, no intenta evaluar la capacidad técnica de Administradores, Ingenieros, Contadores, Abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos, más bien lleva a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguran la implantación de controles administrativos adecuados, que aseguran la calidad del trabajo de acuerdo a normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- b) **Importancia del proceso de verificación:** La Auditoría Administrativa tiene la responsabilidad de determinar que es lo que esta haciendo realmente en los niveles directivo, administrativo y operativo, la practica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que el responsable del área o el supervisor piensan que está ocurriendo.
- c) **Habilidad para pensar en términos administrativos:** El Auditor Administrativo deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como éste lo hace o bien, debería hacerlo. En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el Auditor Administrativo. Deberá preguntarse: qué necesitará conocer acerca del trabajo que se está desarrollando, cómo planear el trabajo, cómo medir el desempeño alcanzado, como motivar al personal, como controlar el trabajo asignado, etc.

2.2.2.5 CLASIFICACIÓN.

Auditoría Administrativa Interna. "Es un elemento del control administrativo que tiene como objetivo fundamental la estimación de la efectividad de los demás controles administrativos. Situada como un servicio especializado para la dirección superior. Es realizada por Auditores que laboran en la organización.

Es la parte de la Auditoría Interna, que mayor preparación y experiencia requiere para su buen desempeño. La ausencia de errores y el cumplimiento con las normas y procedimientos establecidos, será prueba del bien funcionamiento de una gerencia y por lo tanto de una buena administración; en el caso contrario; las

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

fallas e incumplimiento de los procedimientos y normas, serán las bases de las recomendaciones del Auditor Interno, para mejorar la administración de la gerencia objeto de la revisión. En dichas revisiones deberá incluir: la evaluación constante y objetiva de las políticas y controles de toda empresa.²²

Algunas ventajas que trae como consecuencia el llevar una Auditoría Administrativa Interna en una organización son que el auditor conoce perfectamente el funcionamiento de la empresa, por lo mismo, conoce a las personas que la integran; tiene mayor facilidad para detectar las deficiencias y anomalías; conoce el medio ambiente y las relaciones de tipo formal y conoce los planes, objetivos, políticas, procedimientos, normas, etc., entre otras.

Por el contrario, las desventajas pueden ser que en la mayoría de las veces los Auditores no poseen ideas renovadoras; el grado de influencia sobre el Auditor es bastante elevado; el Auditor se puede dejar influenciar por ciertas relaciones afectivas; resulta demasiado costosa para empresas chicas y medianas y por último, puede existir la falta de experiencia y de capacidad por parte de Auditores, entre otras.

Auditoría Administrativa Externa. "Significa la intervención de Auditores especializados ajenos totalmente a la empresa, utilizándose solo cuando la dirección o la gerencia lo considere necesario, auxiliándose para esta decisión de experiencias ajenas, verificando de esta manera, la calidad de los Auditores encargados de revisarla, salvo en caso de que no se tenga implantado un departamento de Auditoría Administrativa".²³

²² LOZANO NIEVA, J. "AUDITORÍA INTERNA, SU ENFOQUE OPERACIONAL, ADMINISTRATIVO Y DE RELACIONES HUMANAS". Ed. Ecasa; 5ª Edición. México, 2001.

²³ Op. Cit. RODRÍGUEZ.

Algunas de las ventajas de llevar este tipo de Auditoría en una empresa son que los Auditores encargados de realizarlas tienen una visión más amplia y actualizada; no tienen compromiso alguno con personas de la organización; aportan ideas nuevas y frescas; inspiran cierto grado de confianza en la relación de su trabajo y en los resultados esperados y que debido a la experiencia y capacidad de los auditores la influencia que requieren es mínima.

También se tienen desventajas de llevar a cabo este tipo de Auditoría como son el que el Auditor no conoce perfectamente el funcionamiento de la empresa; este tipo de Auditoría puede resultar bastante costosa; se corre el riesgo de contratar Auditores pocos profesionales en cuanto a su capacidad, experiencia y ética profesional.

2.2.2.6 IMPORTANCIA.

"La importancia estriba en los estudios que se realizan para determinarlas deficiencias e irregularidades, las causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, los descuidos, fallas, errores, desperdicios exagerados y una falta general de conocimiento o desdén de lo que es una buena organización. Es por eso que muchas veces se hace no solo necesario sino imprescindible analizar detalladamente los problemas y las causas que están dificultando el desarrollo operativo de la empresa"²⁴

La razón principal para llevar a cabo una Auditoría Administrativa es la necesidad de detectar y superar las deficiencias administrativas existentes y los

²⁴ Op. Cit. RODRIGUEZ.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

problemas operacionales que traen como consecuencia en las operaciones que se encuentran en la etapa de realización.

La Auditoría Administrativa provee una evaluación objetiva, imparcial y competente de las actividades administrativas y es un medio para reorientar continuamente los esfuerzos de la empresa hacia planes y objetivos en constante cambio. También ayuda a descubrir deficiencias o irregularidades en aquellas partes de la empresa que fueron examinadas, de esta manera a la dirección se le facilita lograr una administración más eficaz y eficiente.

En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad de examinar y valorar la calidad de los administradores y de los procesos mediante los cuales opera una organización. Esto se logra a través de la Auditoría Administrativa, que puede ser llevada a cabo por diferentes métodos.

Cualquier tipo de organización, sea pública o privada, grande, mediana o pequeña tiene la necesidad de examinar su situación, para saber si los sistemas bajo los cuales trabaja son los óptimos de acuerdo a su realidad. Mediante la Auditoría Administrativa se pueden conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo e impiden el crecimiento de la empresa.

Se deben tomar medidas preventivas en la parte administrativa de la empresa para conservar la salud del organismo administrativo y evitar prácticas ineficientes, mejorar los métodos y desempeño administrativo y como consecuencia, disminuir los costos.

La Auditoría Administrativa sirve para comprobar la capacidad de la administración en todos los niveles. Es un servicio especializado proyectado para la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

administración, que determina los puntos donde hay un peligro potencial y por otro lado, resalta las oportunidades de mejorar, de reducir costos, de eliminar desperdicios y pérdidas de tiempo innecesarias, así como también evalúa la eficacia de los controles, observa si lleva el seguimiento en todos los niveles la dirección de las políticas y objetivos y determina si la empresa está operando con las utilidades que debería, entre otros.

2.2.2.7 BENEFICIOS.

Un beneficio de la Auditoría Administrativa es que los problemas administrativos y las dificultades operacionales que se relacionan con ellos, pueden detectarse antes de que sucedan, en lugar de más tarde, como sucede en la auditoría financiera. Las Auditorías Administrativas periódicas pueden señalar los problemas conforme carecen a partir de una pequeña escala.

Un segundo beneficio de la Auditoría Administrativa es que representa otra herramienta administrativa para auxiliar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados. La capacidad del cuestionarios de Auditoría Administrativa para descubrir áreas importantes que están ligadas al manejo de una organización, es un factor importante por su uso.

Otro beneficio que recibe la Auditoría Administrativa al aplicar el cuestionario es que este enfoque se traduce en una apreciación objetiva que se base en opinión personal y carente de evidencia real. Como en la mayoría de los trabajos de evaluación, los mejores resultados se obtienen con el uso de un marco objetivo de referencia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2.2.8 METODOLOGÍA.

Tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, facilita al auditor en la identificación y ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias, transacciones y observaciones, para su examen, informe y seguimiento.

Las etapas que integran la metodología son:

- 1) Planeación.
- 2) Instrumentación.
- 3) Examen.
- 4) Informe.
- 5) Seguimiento.

2.2.2.8.1 PLANEACIÓN.

Refiere los lineamientos de carácter general que norman la aplicación de la Auditoría Administrativa, para garantizar que la cobertura de factores prioritarios, fuentes de estudio, investigación preliminar, proyecto de auditoría y el diagnóstico sean suficientes, pertinentes y relevantes.

Su objetivo consiste en determinar las acciones que se deben realizar para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada.

La determinación de los factores fundamentales para el estudio de la organización, esta en función de dos vertientes: el proceso administrativo y los

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

elementos específicos que forman parte de su funcionamiento. En el primer caso, se incorporan las etapas del proceso administrativo y se definen las funciones que lo fundamentan; este orden se apeg a propósitos estratégicos que concentran en forma objetiva la esencia o "razón de ser" de cada fase, y que son el punto de partida para estudiar a las organizaciones todos sus ámbitos. En el segundo caso, se incluye una relación de los elementos específicos que integran y complementan el proceso administrativo. Tales elementos se asocian con los atributos fundamentales que enmarcan su fin y función.

Las fuentes de estudio representan instancias internas y externas a las que se recurre para captar la información que se registra en los papeles de trabajo del auditor.

Internas:

- ✓ Órganos de gobierno.
- ✓ Órganos de control interno.
- ✓ Socios.
- ✓ Niveles de la organización.
- ✓ Comisiones, comités y grupos de trabajo.
- ✓ Sistemas de información.

Externas:

- ✓ Normativas.
- ✓ Organizaciones análogas, o del mismo sector o ramo.
- ✓ Organizaciones líderes en el campo de trabajo.
- ✓ Organismos nacionales e internacionales que dictan lineamientos o normas regulatorias.
- ✓ Redes de información.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ✓ Clientes o usuarios.

La investigación preliminar conlleva a la necesidad de revisar la literatura técnica y legal, información del campo de trabajo, y toda clase de documentos relacionados con los factores predeterminados, así como el primer contacto con la realidad. Lo que puede provocar una reformulación de los objetivos, estrategias, acciones a seguir o tiempos de ejecución. Asimismo, perfilar algunos de los problemas que podrían surgir y brindar otra perspectiva.

Para realizar esta tarea en forma adecuada es conveniente tomar en cuenta los siguientes criterios:

- ✓ Determinación de las necesidades específicas.
- ✓ Identificación de los factores que requieren de atención.
- ✓ Definición de estrategias de acción.
- ✓ Jerarquización de prioridades en función del fin que se persigue.
- ✓ Descripción de la ubicación, naturaleza y extensión de los factores.
- ✓ Especificación del perfil del auditor.
- ✓ Estimación del tiempo y los recursos necesarios para cumplir con el objetivo definido.

La preparación del proyecto de auditoría consiste en que una vez recabada la información preliminar, se debe proceder a seleccionar la necesaria para instrumentar la auditoría la cual incluye dos apartados: la propuesta técnica y el programa de trabajo.

Propuesta técnica:

Naturaleza. Tipo de Auditoría que se pretende realizar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Alcance. Área (s) de aplicación.

Antecedentes. Recuento de auditorías anteriores.

Objetivos. Logro que se pretende alcanzar.

Estrategia. Ruta fundamental para orientar el curso de acción y asignación de recursos.

Justificación. Demostración de la necesidad de instrumentarla.

Acciones. Iniciativas o actividades necesarias para su ejecución.

Recursos. Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos.

Costo. Estimación global y específica de recursos financieros necesarios.

Resultados. Beneficio que se espera obtener.

Información complementaria. Material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

Programa de trabajo:

Identificación. Nombre del estudio.

Responsable (s). Auditor a cargo de su implementación.

Área (s). Universo bajo estudio.

Clave. Numero progresivo de las áreas, programas o proyectos.

Actividades. Pasos específicos para captar y examinar la información.

Fases. Definición del orden secuencial para realizar las actividades.

Calendario. Fechas asignadas para el inicio y término de cada fase.

Representación grafica. Descripción de las acciones en cuadros e imágenes.

Formato. Presentación y resguardo de avances.

Reportes de avance. Seguimiento de las acciones.

Periodicidad. Tiempo dispuesto para informar avances.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para iniciar formalmente el estudio, la organización designará al auditor o equipo de auditores que estime conveniente, atendiendo a la magnitud o grado de complejidad de la Auditoría.

Una vez definida la responsabilidad, se debe capacitar a la persona o equipo, no solo en el manejo de los medios de investigación que se emplearán para recopilar la información, sino en todo el proceso para preparar la aplicación e instrumentación de la Auditoría.

Por lo anterior, se debe dar a conocer al personal el objetivo que se persigue, las áreas involucradas, calendarización de actividades, documentos de soporte, inventario estimado de información a captar, distribución de cargas de trabajo, registro de la información, forma de reportar y los mecanismos de coordinación y de reporte establecidos.

La labor de investigación tiene que llevarse a cabo sin perjuicios u opiniones preconcebidas por parte del Auditor.

El Auditor está obligado a prever la realización de los siguientes pasos:

- ✓ Enriquecer la documentación de antecedentes y justificación de la Auditoría.
- ✓ Afinar el objetivo general.
- ✓ Definir objetivos tentativos específicos por área.
- ✓ Complementar la estrategia global.
- ✓ Ajustar y concretar el proyecto de Auditoría..
- ✓ Determinar las acciones a seguir.
- ✓ Delimitar claramente el universo a examinar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ✓ Proponer técnicas para la captación y el análisis de la información.
- ✓ Plantear alternativas de medición.
- ✓ Depurar los criterios para el manejo de papeles de trabajo y evidencias.
- ✓ Coadyuvar en el diseño y aplicación del examen.
- ✓ Contribuir en la elaboración del informe.
- ✓ Proponer mecanismos de seguimientos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2.2.8.2 INSTRUMENTACIÓN.

Es la etapa en la cual se tienen que seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más viables; de acuerdo con las circunstancias propias de la Auditoría, la medición que se empleará, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva.

La recopilación de información debe enfocarse al registro de todo tipo de hallazgo y evidencias que haga posible su examen objetivo; es conveniente aplicar un criterio de discriminación teniendo siempre presente el objetivo del estudio, y proceder continuamente a su revisión y evaluación.

Para recabar la información requerida en forma ágil y ordenada, pueden ser empleadas las siguientes técnicas:

- ✓ Investigación documental. Consiste en la localización, selección y estudio de la documentación que puede aportar elementos de juicio a la Auditoría. Las

fuentes documentales básicas a las que se puede acudir son: normativa, administrativa, mercado, ubicación geográfica, estudios financieros y situación económica.

- ✓ Observación directa. Es el acercamiento y revisión del área física donde se desarrolla el trabajo de la organización, para conocer las condiciones de trabajo y el clima organizacional imperante.
- ✓ Acceso a redes de información. Permite detectar información operativa o normativa de clientes, socios, proveedores, empleados, organizaciones del sector o ramo, internet, entre otras.
- ✓ Entrevista. Consiste en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas orientadamente para obtener información. Para que una entrevista se desarrolle positivamente, es conveniente observar estos aspectos: tener claro el objetivo, establecer anticipadamente la distribución del trabajo, concertar previamente la cita y clasificar la información que se obtenga.
- ✓ Cuestionarios. Se emplean para obtener la información deseada en forma homogénea. Están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específica.
- ✓ Cédulas. Se utilizan para captar la información requerida de acuerdo con el propósito de la Auditoría. Están conformados por formularios cuyo diseño incorpora casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su revisión y análisis.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para consolidar la instrumentación, es necesario que los hechos se puedan evaluar relacionándolos con una medida, la cual parte de los indicadores establecidos para el proceso administrativo y de los elementos específicos, así como del propósito estratégico y atributos fundamentales asociados con uno y otro.

Para ordenar, agilizar e imprimir coherencia a su trabajo, el auditor debe hacerlo en lo que se denomina papeles de trabajo, que son los registros en donde describe las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas.

Estos papeles proporcionan el soporte principal que el auditor habrá de incorporar en su informe, ya que incluyen observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo; además, apoyan la ejecución y supervisión del trabajo.

Los papeles de trabajo tienen que elaborarse sin perder de vista que su contenido debe incluir:

- ✓ Identificación de la Auditoría.
- ✓ El proyecto de Auditoría.
- ✓ Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado.
- ✓ Indicaciones de las observaciones recibidas durante la aplicación de la Auditoría.
- ✓ Observaciones acerca del desarrollo de su trabajo.
- ✓ Anotaciones sobre información relevante.
- ✓ Ajustes realizados durante su ejecución.
- ✓ Lineamientos recibidos por área o fase de la aplicación.
- ✓ Reporte de posibles irregularidades.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La evidencia representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la Auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor.

Por tal motivo, al reunirla se debe prever el nivel de riesgo, incertidumbre y conflicto que puede traer consigo, así como el grado de confiabilidad, calidad y utilidad real que debe tener.

La evidencia se puede clasificar en los siguientes rubros:

- ✓ Física: Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos, y se presentan a través de notas, fotografías, graficas, cuadros, etc.
- ✓ Documental: Se alcanza por medio del análisis de documentos y está contenida en cartas, contratos, registros, actas, facturas y toda clase de comunicación producto del trabajo.
- ✓ Testimonial: Se consigue de toda persona que realiza declaraciones durante la aplicación de la Auditoría.
- ✓ Analítica: Comprende cálculos, comparaciones, razonamientos y desagregación de la información por áreas, apartados o componentes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para que la evidencia sea útil y válida, debe cubrir los siguientes requisitos:

- ✓ **Suficiente:** Si es la necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.
- ✓ **Competente:** Si cumple con ser consistente, convincente, confiable y ha sido válida.
- ✓ **Relevante:** Cuando aporta elementos de juicio para demostrar un hecho en forma lógica y patente.
- ✓ **Pertinente:** Cuando existe congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la Auditoría.

Para tener la seguridad de que se sigue y respeta el programa aprobado, es necesario ejercer una estrecha supervisión sobre el trabajo que realizan los auditores, delegando la autoridad sobre quien posea experiencia, conocimiento y capacidad.

La supervisión, en las diferentes fases de ejecución de la Auditoría, comprende:

- ✓ Revisión del programa de trabajo.
- ✓ Vigilancia constante y cercana al trabajo de los auditores.
- ✓ Aclaración oportuna de dudas.
- ✓ Control del tiempo invertido en función del estimado.
- ✓ Revisión oportuna y minuciosa de los papeles de trabajo.
- ✓ Revisión final del contenido de los papeles de trabajo para cerciorarse de que están completos y cumplen con su propósito.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2.2.8.3 EXAMEN.

Consiste en dividir o separar sus elementos componentes para conocer la naturaleza, las características y el origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre si y con el todo y de estas con su contexto.

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.

El procedimiento de examen consta de los siguientes pasos:

- ✓ Conocer el hecho que se analiza.
- ✓ Describir ese hecho.
- ✓ Descomponerlo para percibir todos sus aspectos y detalles.
- ✓ Revisarlo críticamente para comprender mejor cada elemento.
- ✓ Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionado, haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias.
- ✓ Definir las relaciones que operan entre cada elemento.
- ✓ Identificar y explicar su comportamiento, con el fin 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 cuestionamientos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ✓ **¿Qué trabajo se hace?** Naturaleza o tipo de labores que se realizan.
- ✓ **¿Para qué se hace?** Propósitos que se pretenden alcanzar.
- ✓ **¿Quién lo hace?** Personal que interviene.
- ✓ **¿Cómo se hace?** Métodos y técnicas que se aplican.
- ✓ **¿Con qué se hace?** Equipos e instrumentos que se utilizan.
- ✓ **¿Cuándo se hace?** Estacionalidad, secuencia y tiempos requeridos.

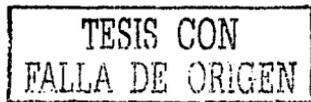
Las técnicas de análisis administrativo constituyen los instrumentos en que el auditor se apoya para complementar sus observaciones, y le posibilitan:

- ✓ Comprobar como se están ejecutando las etapas del proceso administrativo.
- ✓ Evaluar cualitativa y cuantitativamente los indicadores establecidos.
- ✓ Examinar los resultados que está obteniendo la organización.
- ✓ Revisar las circunstancias que inciden en los resultados.
- ✓ Verificar los niveles de efectividad.
- ✓ Conocer el uso de los recursos.
- ✓ Determinar la medida de consistencia en procesos específicos.

Entre las técnicas que se utilizan para realizar el análisis, y que representan un apoyo valioso para el auditor, se encuentran las siguientes:

ORGANIZACIONALES

- ✓ Administración por objetivos.



- ✓ Análisis de sistemas.
- ✓ Análisis de costo-beneficio.
- ✓ Análisis de estructuras.
- ✓ Análisis de criterio múltiple.
- ✓ Análisis factorial.
- ✓ Análisis FORD.
- ✓ Análisis marginal.
- ✓ Árbol de decisiones.
- ✓ Autoevaluación.
- ✓ Benchmarking.
- ✓ Control total de calidad.
- ✓ Desarrollo organizacional.
- ✓ Diagrama de afinidad.
- ✓ Diagrama de causa y efecto.
- ✓ Diagrama de Pareto.
- ✓ Diagrama de relaciones.
- ✓ Empowerment.
- ✓ Ergonomía.
- ✓ Estudio de factibilidad.
- ✓ Estudio de viabilidad.
- ✓ Inteligencia emocional.
- ✓ Reingeniería organizacional.
- ✓ Reorganización.
- ✓ Técnica delphi.
- ✓ Teoría de restricciones.
- ✓ Teoría de la atribución.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUANTITATIVAS.

- ✓ Análisis de serie de tiempos.
- ✓ Cadenas de eventos.
- ✓ Correlación.
- ✓ Modelos de inventarios.
- ✓ Modelos integrados de producción.
- ✓ Muestreo.
- ✓ Números índices.
- ✓ Programación dinámica.
- ✓ Programación lineal.
- ✓ Simulación.
- ✓ Teoría de colas o de líneas de espera.
- ✓ Teoría de los grafos.
- ✓ Teoría de las decisiones.
- ✓ Teoría de los juegos.

La diagnosis administrativa, parte esencial de la Auditoría Administrativa, es un recurso que traduce los hechos y circunstancias en información concreta, susceptible de cuantificarse y cualificarse. Es también una oportunidad para diseñar un marco global de análisis; para sistematizar la información de la realidad de una organización, y sobre todo, para servir como cauce a las acciones necesarias que ofrezcan su atención efectiva.

2.2.2.8.4 INFORME.

En el cual se consignan los resultados de la Auditoría; identificando claramente el área, sistema, programa, proyecto, etc., auditado el objeto de la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados. Es indispensable que brinde suficiente información respecto a la magnitud de hallazgos y la frecuencia con que se presentan, dependiendo del número de casos o transacciones revisadas en función de las operaciones que realiza la organización.

Los resultados, las conclusiones y recomendaciones que de ellos se desprendan, deberán reunir atributos tales como:

- ✓ Objetividad: Visión imparcial de los hechos.
- ✓ Oportunidad: Disponibilidad en tiempo y lugar de la información.
- ✓ Claridad: Fácil comprensión del contenido.
- ✓ Utilidad: Provecho que puede obtenerse de la información.
- ✓ Claridad: Apego a las normas de la calidad y elementos del sistema de calidad en materia de servicios.
- ✓ Lógica. Secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas.

Antes de presentar la versión definitiva del informe, es necesario revisarlo en términos prácticos, partiendo de las premisas acordadas para orientar las acciones que se llevaron a cabo en forma operativa.

Para abordar este aspecto, es aconsejable ajustarse al orden siguiente:

- ✓ Introducción: Criterios que se contemplaron para comprender e interpretar la Auditoría.
- ✓ Antecedentes: Información que enmarca la situación actual de la organización.
- ✓ Justificación: Elementos que hicieron necesaria su aplicación.

- ✓ **Objetivos de la Auditoría:** Razones por las que se efectuó la Auditoría y fines que se persiguen con el informe.
- ✓ **Estrategia:** Cursos de acción seguidos y recursos ejercidos en cada uno de ellos.
- ✓ **Recursos:** Medios humanos, materiales y tecnológicos empleados.
- ✓ **Costo:** Recursos financieros usados en su desarrollo.
- ✓ **Alcance:** Ámbito, profundidad y cobertura del trabajo.
- ✓ **Acciones:** Pasos o actividades realizados en cada etapa.
- ✓ **Metodología:** Marco de trabajo, técnicas e indicadores en que se sustentó la Auditoría.
- ✓ **Resultados:** Hallazgos significativos y evidencia suficiente que lo sustenta.
- ✓ **Conclusiones:** Inferencias basadas en las pruebas obtenidas.
- ✓ **Recomendaciones:** Señalamientos para mejorar la operación y el desempeño.
- ✓ **Alternativas de implantación:** Programa y métodos viables.
- ✓ **Desviaciones significativas:** grado de cumplimiento de las normas aceptadas para la Auditoría.
- ✓ **Opiniones de los responsables de las áreas auditadas:** Puntos de vista externados acerca de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
- ✓ **Asuntos especiales:** Toda clase de aspectos que requieren de un estudio mas profundo.

Lineamientos generales para su preparación:

- ✓ No perder de vista el objetivo de la Auditoría cuando se llegue a las conclusiones y recomendaciones finales.

- ✓ Ponderar las soluciones que se propongan para hacerlas practicas y viables.
- ✓ Explorar diferentes alternativas para inferir las causas y efectos inherentes a los hallazgos, y traducirlas en recomendaciones preventivas o correctivas, según sea el caso.
- ✓ Homogeneizar la integración y presentación de los resultados para que exista coherencia entre los hallazgos y los criterios para su atención.
- ✓ Aprovechar todo el apoyo posible para fundamentar solidamente los resultados.
- ✓ Ofrecer a los niveles de detección los elementos idóneos para una toma de decisiones objetiva y consistentes.
- ✓ Sentar las bases para la constitución de un mecanismo de información permanente.
- ✓ Crear conciencia en los niveles de decisión de la importancia que reviste el no cumplir con las medidas recomendadas.
- ✓ Establecer la forma y contenido que deberán observar los reportes y seguimientos de las acciones.
- ✓ Tomar en cuenta los resultados de auditorias realizadas con anterioridad, para evaluar el tratamiento y cursos de acción tomados en la obtención de resultados.

La variedad de alternativas para presentar los informes depende del destino y propósito que se les quiera dar, atendiendo a estos criterios, los informes más representativos son:

INFORME GENERAL:

- ✓ Responsable. Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ✓ Introducción. Breve descripción de por qué surgió la necesidad de aplicar la Auditoría, mecanismos de coordinación y participación empleados para su desarrollo, duración de la revisión, así como el propósito y explicación general de su contenido.
- ✓ Antecedentes. Exposición histórica de la organización.
- ✓ Técnicas empleadas. Instrumentos y métodos utilizados para la obtención de resultados en función del objetivo.
- ✓ Diagnostico. Definición de las causas y consecuencias del estudio.
- ✓ Propuesta. Presentación de alternativas de acción, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios y resultados esperados.
- ✓ Estrategia de implantación. Explicación de los pasos o etapas previstas para obtener y aplicar los resultados.
- ✓ Seguimiento. Determinación de los mecanismos de información, control y evaluación, para garantizar el cumplimiento de los criterios propuestos.
- ✓ Conclusiones y recomendaciones. Concentrado de los logros obtenidos, problemas detectados, soluciones instrumentadas y pautas sugeridas para la consecución real de las propuestas.
- ✓ Apéndices y anexos. Gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para la presentación y fundamentación del estudio.

INFORME EJECUTIVO:

- ✓ Responsable: área o unidad administrativa encargada de preparar el Informe.
- ✓ Objetivos. Propósitos que se pretende lograr con la Auditoría.
- ✓ Alcance. Profundidad con la que se examinó la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ✓ Metodología. Explicación de las técnicas y procedimientos utilizados con el fin de captar y analizar la evidencia necesaria para cumplir con los objetivos de la Auditoría.
- ✓ Síntesis. Relación de los resultados y logros obtenidos con los recursos asignados.
- ✓ Conclusiones. Concentrado de aspectos prioritarios, acciones llevadas y propuestas de actuación.

INFORME DE ASPECTOS RELEVANTES:

Documento que se integra adoptando un criterio de selectividad, con el objeto de contemplar los aspectos que reflejan los obstáculos, deficiencias o desviaciones captadas durante el examen de la organización.

La implantación de las recomendaciones es efectiva en tres fases:

PREPARACION DEL PROGRAMA:

- ✓ Determinar las actividades que deben efectuarse y la secuencia para su realización.
- ✓ Establecer el tiempo de duración de cada actividad y el total para la implantación.
- ✓ Estimar los requerimientos de personal, instalaciones, mobiliario y equipo.
- ✓ Delimitar claramente las responsabilidades del personal responsable de su ejecución.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los métodos de implantación son los siguientes:

- ✓ Instantáneo.
- ✓ Proyecto piloto.
- ✓ Implantación en paralelo.
- ✓ Implantación por aproximaciones sucesivas.
- ✓ Combinación de métodos.

INTEGRACIÓN DE RECURSOS:

Estructurado el programa de implantación, se deben reunir los recursos para ponerlo en marcha. Después, se tiene que desarrollar toda la base documental para fundamentar técnica y normativamente la implantación y, en su caso, el acondicionamiento físico de las instalaciones. Finalmente, de acuerdo con los requerimientos de la Auditoría y con el programa de implantación, se lleva a cabo la selección y capacitación de personal que va a colaborar en su ejecución.

EJECUCIÓN DEL PROGRAMA:

Se procede a implantar el estudio empleando el método seleccionado y realizado las actividades programadas. Es necesario que el personal que participa en la implantación, reciba la información y orientación oportunas para interactuar en condiciones óptimas. En forma simultánea, se tiene que efectuar el seguimiento y evaluación de los avances que se vayan obteniendo.

Una vez que el informe ha quedado debidamente estructurado, el responsable de la Auditoría convocara al grupo auditor para efectuar una revisión

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

de su contenido; en caso de detectar algún aspecto susceptible de enriquecer o clarificar, realizará los ajustes necesarios para depurarlo.

Cuando ya se cuente con el informe final, se procederá a su entrega y presentación a:

- ✓ Titular de la organización.
- ✓ Órgano de gobierno.
- ✓ Niveles directivos.
- ✓ Mandos medios y nivel operativo.
- ✓ Grupo (s) de filiación, corporativo (s) o sectorial (es).
- ✓ Dependencia globalizadora.

2.2.2.8.5 SEGUIMIENTO.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Las observaciones que se producen como resultado de la Auditoría deben de sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no solo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia.

El seguimiento no se limita a la determinación de observaciones o deficiencias, sino a portar elementos de crecimiento a la organización, lo que hace posible:

- ✓ Verificar que las acciones realizadas, resultado de las observaciones, se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidos conjuntamente con el responsable del área, función, proceso o recurso revisado a fin de alcanzar los resultados operados.
- ✓ Facilitar al titular de la organización la toma de decisiones.

- ✓ Constatar las acciones que se llevaron a cabo para instrumentar las recomendaciones, y al finalizar la revisión, rendir un nuevo informe referente al grado y forma como éstas se atendieron.

El objetivo general consiste en establecer lineamientos generales para dar el adecuado seguimiento de las observaciones formuladas por el auditor y asegurar su atención y puesta en operación.

LINEAMINETOS GENERALES:

- ✓ Definir las áreas en que se comprobara la implantación de los cambios propuestos por el auditor.
- ✓ Considerar la participación de especialistas cuando s estime que la aplicación de las recomendaciones así lo requiere.
- ✓ Realizar las pruebas adecuadas para obtener evidencia que fundamente la adopción de las sugerencias del auditor.
- ✓ Establecer los mecanismos necesarios para mantener un adecuado control del cumplimiento de estas propuestas en los términos y fechas establecidos.
- ✓ Brindar el apoyo necesario a las áreas involucradas durante el proceso de seguimiento e instrumentación de tales recomendaciones.
- ✓ Replantear las recomendaciones que se consideren indispensables.
- ✓ El auditor comentará con el responsable del área sujeta a seguimiento las observaciones determinadas.
- ✓ Establecer, cuando se justifique, fechas de reprogramación para implantar en su totalidad las recomendaciones conforme a los términos previamente acordados con el titular de la organización.

Para examinar el grado de avance en la puesta en práctica de los cambios sugeridos y sentar las bases para una Auditoría de seguimiento, se requerirá que el auditor verifique cómo se efectúan, lo cual puede visualizarse desde dos perspectivas:

**Las recomendaciones se han implantado conforme a programa
(recomendaciones programadas)**

- ✓ Asignación de responsabilidades.
- ✓ Factores considerados.
- ✓ Áreas de aplicación.
- ✓ Periodo de aplicación.
- ✓ Porcentaje de avance.
- ✓ Costo.
- ✓ Apoyo y soporte utilizado.
- ✓ Resultados obtenidos.
- ✓ Impacto logrado.

Recomendaciones fuera de programa

- ✓ Desviaciones.
- ✓ Causas.
- ✓ Efectos. Alternativas de solución planteadas.
- ✓ Alternativas de solución aplicadas.
- ✓ Acciones correctivas realizadas.
- ✓ Calendario de aplicación.

Los criterios para la ejecución de la Auditoría de seguimiento son los siguientes:

- ✓ Considerar las sugerencias o comentarios del titular de la organización referentes a las observaciones y recomendaciones contenidas en los informes.
- ✓ Entrevistarse previamente a la ejecución de esta Auditoría con los responsables de las áreas involucradas.
- ✓ Especificar el número de semanas-hombre que comprenderá la revisión, el responsable de la supervisión y los auditores que participaran en la ejecución.
- ✓ Dar prioridad a la comprobación del cumplimiento en los términos establecidos y fechas programadas en las disposiciones de apoyo preparadas, la definición de medidas correctivas y las sugerencias de tipo preventivo para evitar la recurrencia de las observaciones señaladas por el auditor.
- ✓ Cuando en la Auditoría de seguimiento se detecten nuevas irregularidades, se deberá ampliar el alcance de los procedimientos de Auditoría.

2.2.2.9 REQUISITOS DEL AUDITOR ADMINISTRATIVO.

"Es indudable que el Contador Público es uno de los profesionistas más adecuado para desarrollar una Auditoría Administrativa, ya sea interna o externa; quien deberá complementar su experiencia y preparación académica con conocimientos necesarios tales como:

- ✓ Estudio y práctica en administración general.
- ✓ Práctica de buenas relaciones humanas.
- ✓ Estudios básicos de materias como: Economía, finanzas, mercadotecnia, matemáticas, ingeniería industrial, y en general de todas aquellas técnicas de la administración científica.

En cuanto a las cualidades personales, el Auditor Administrativo debe tener principalmente:

- ✓ Inclinación hacia el análisis.
- ✓ Tener una mente inquisitiva.
- ✓ Información creativa.
- ✓ Habilidad para escribir y expresarse clara y lógicamente.
- ✓ Experiencia en auditoría administrativa o en otra similar como la auditoría contable".²⁵

Normas de ética profesional:

- ✓ Capacidad.
- ✓ Independencia.
- ✓ Equidad.
- ✓ Selección de clientes.
- ✓ Secreto profesional.
- ✓ Honorarios.
- ✓ Difusión de servicios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Características del Auditor:

- ✓ Imaginación.
- ✓ Inteligencia.
- ✓ Criterio.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Responsabilidad.

²⁵ MARTÍNEZ VILLEGAS, F. "EL CONTADOR PÚBLICO Y LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA". Edit. PAC; 4ª Edición. México, 2000.

2.3 LA EMPRESA HOTELERA.

2.3.1 HOTELERÍA.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3.1.1 ANTECEDENTES.

En México la industria hotelera tiene un gran auge, tanto en las zonas turísticas como en la mayoría de su territorio, ya que por naturaleza este país cuenta con gran riqueza natural de gran belleza, la cual atrae a visitantes de todo el mundo; por tal razón muchos hoteles se han instalado en nuestro país.

En épocas antiguas los visitantes se hospedaban en mesones durante la consumación de la conquista en 1525 hasta 1825, consumada la independencia, se inició el comercio exterior y fue más grande el flujo de visitantes extranjeros a quienes había de hospedar. Con el tiempo se fue adoptando el nombre de hotel y por las exigencias de los huéspedes fue creando nuevos servicios que darían mayor satisfacción al cliente.

2.3.1.2 DEFINICIÓN.

"La hotelería esta conformada por entidades que brindan servicios de hospedaje, alimentación, recreación y confort a sus diversos clientes"²⁶

²⁶ SILVESTRE MÉNDEZ, José. "PROBLEMAS ECONÓMICOS DE MÉXICO". Ed. Mc Graw Hill; 5ª Edición. México, 1999.

El hotel es una institución de carácter público que ofrece al viajero, turista y clientes en general; hospedaje, alimentación, entretenimiento, tiene como objeto principal el lucro, es decir, obtener dinero a través de la venta de un servicio.

En la actualidad la hotelería tiene un avanzado grado de desarrollo tanto de sus funciones básicas como en las de apoyo. El hotel se encuentra estructurado en cuartos, sultes, discos, agencias de cambios de moneda, renta de automóviles, etc., para lograr un gran confort en los huéspedes.

2.3.1.3 CLASIFICACIÓN.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los hoteles se clasifican atendiendo a su tamaño, al tipo de clientela, a los periodos que permanecen abiertos, o al lugar en que se encuentran localizados.

Para una mayor visibilidad y comprensión, se presenta un cuadro donde se señalan los diferentes sistemas de categorías en que se dividen los hoteles.

De acuerdo a su calidad:

NUMERO	DESCRIPCIÓN DE VOCABLOS	SISTEMA DE LETRAS	SISTEMA DE ESTRELLAS
1	Gran Turismo	AAA	GT
2	Lujo	AA	***** 5 Estrellas
3	Super de Primera	A	**** 4 Estrellas
4	Ordinario de Primera	B	*** 3 Estrellas
5	Superior de Turista	C	** 2 Estrellas
6	Ordinario de Turista	D	* 1 estrella

Gran Turismo AAA (GT): Este tipo de hotel debe tener como mínimo 1,000 habitaciones, a parte de contar con un sistema de gimnasio llamado S.P.À. y un mayor número de suites presidenciales con sala, alberca, jacuzzi y otros servicios de extra lujo.

Hotel de Lujo AA (***** 5 Estrellas): Estos hoteles se encuentran ubicados en zonas más importantes de la ciudad, contando con buenas comunicaciones. Estos hoteles deberán estar instalados en edificios que destaquen por su condición de lujo y confort.

El personal debe mostrar su capacidad mediante el título a comprobación de los servicios de la dirección de turismo, y en su mayoría poseerá, además del español, dos idiomas.

El servicio de comida y bebida a las habitaciones será permanente, diurno y nocturno. El horario en el restaurant para cada una de las tres comidas es de tres horas y se ofrecen menús que permiten elegir entre cinco o más especialidades en cada grupo de platos.

Hotel Super de Primera A (**** 4 Estrellas): Este tipo de hoteles ofrece condiciones de alto confort y distinción, carecen de áreas deportivas, sus instalaciones serán de excelente calidad; tanto las dependencias generales para los clientes como las habitaciones están climatizadas, cuentan con un mobiliario destacado por su calidad.

Hotel Ordinario de Primera B (***) 3 Estrellas): Estos hoteles carecen de bar, peluquería, centros nocturnos y en ocasiones los cuartos no tienen teléfono

privado. Generalmente estos hoteles deberán estar instalados en edificios que, sin ser suntuosos ofrezcan buenas condiciones de confort.

Hotel Superior Turista C (** 2 Estrellas): Esta categoría ofrece alimentos y hospedaje con cuartos cómodos. Existe una entrada principal para el personal y otra para los clientes, cuentan con ascensor que comunica a todas las plantas de utilización por clientes. Los sanitarios son independientes para señoras y caballeros.

Hotel Ordinario Turista D (* 1 Estrella): Estos hoteles solo cuentan con el servicio de hospedaje ofreciendo un mínimo de comodidad y su edificación es modesta, que en ocasiones el baño se encuentra fuera de las habitaciones y su servicio es para todo el piso; estos hoteles son sencillos pero decorosos, con un personal de servicio y atención al público limitado solo a lo indispensable.

Estos distintivos no pueden ser cambiados sin que medie autorización por escrito de la secretaría de turismo; ya que en base a un cuestionario que esta secretaría aplica, es como se determina a que clasificación va a pertenecer un hotel. Este método permite que los hoteles de las distintas categorías, puedan a base de mejorar sus instalaciones y servicios alcanzar categorías más altas; al mismo tiempo obliga a los que se encuentran en las categorías superiores a que den un mantenimiento óptimo a sus establecimientos.

Para la elaboración del sistema de cuestionarios, se toma en cuenta factores como calidad de materiales empleados, tamaños de las diversas áreas, condiciones de pulcritud, personal y su capacidad, así como la calidad de sus instalaciones y servicios.

De acuerdo al tipo de turista y a la zona que visitan:

- a) Hotel comercial de transito.
- b) Hotel de vacaciones.
- c) Hotel motor o motel.

Hotel comercial de transito: El hotel comercial es utilizado principalmente por personas que viajan por razones de negocios, aun cuando también es frecuente que tengan huéspedes permanentes.

Hotel de vacaciones: Los hoteles de vacaciones funcionan en lugares turísticos y dan servicio a quienes desean descansar y divertirse.

Hotel motor o motel: Los moteles pueden ser clasificados dentro de las dos primeras categorías y su característica consiste en que están diseñados para facilitar acceso a los automóviles.

2.3.1.4 SERVICIOS QUE PROPORCIONAN LOS HOTELES EN GENERAL.

- ✓ Tintorería.
- ✓ Teléfono.
- ✓ Telex.
- ✓ Estacionamiento.
- ✓ Aeróbics.
- ✓ Radio.
- ✓ Albergas
- ✓ Canchas de tenis.

- ✓ Caballos.
- ✓ Alquiler de automóvil.
- ✓ Restaurante.
- ✓ Squash.
- ✓ Salones de juego.
- ✓ Boutique.
- ✓ Servicios secretariales.
- ✓ Farmacia.
- ✓ Guarderías.
- ✓ Aire acondicionado.
- ✓ Televisión.
- ✓ Lanchas.
- ✓ Fotografía.
- ✓ Florería.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Algunos de estos servicios pueden ser gratuitos y otros se pueden ofrecer en base a cuotas o bien cargando a la factura del cliente los servicios que haya solicitado.

2.3.1.5 ASOCIACIONES Y AGRUPACIONES.

Los requisitos para pertenecer a la asociación mexicana de hoteles y moteles de Veracruz y Boca del río A.C. son los siguientes:

- ✓ Ser un hotel y/o motel constituido.
- ✓ Estar dado de alta ante hacienda.

- ✓ Presentar una copia de su R.F.C. y/o acta constitutiva si es persona moral.
- ✓ Presentar dos cartas de recomendación de socios vigentes.
- ✓ Llenar el formato de inscripción.
- ✓ Llenar el cuestionario de servicios.

Los servicios que presta la asociación mexicana de hoteles y moteles de Veracruz, A.C. son:

a) Asesorías:

- ✓ Jurídica.
- ✓ Laboral.
- ✓ Para pagos de derechos de autor.
- ✓ Seguro de responsabilidad civil.
- ✓ Normas oficiales mexicanas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

b) Capacitación y adiestramiento:

- ✓ Planes y programas de capacitación.
- ✓ Constancia de habilidades laborales.
- ✓ Comisión de capacitación y adiestramiento.
- ✓ Comisión de seguridad e higiene.
- ✓ Asesoría en el manejo higiénico de alimentos.

c) Bolsa de trabajo:

- ✓ Reclutamiento y selección de personal.

- d) Congresos y convenciones.
- e) Relaciones con asociaciones y cámaras a nivel local, estatal y nacional.
- f) Fortalecimiento de las relaciones con autoridades del sector turístico, municipales y estatales.

2.3.1.6 PRINCIPALES ÁREAS O DEPARTAMENTOS.

Dentro De la estructura orgánica existen tres niveles principales:

- 1) Alta dirección.
- 2) Dirección operativa.
- 3) Relaciones públicas.

Alta dirección.- Incluye aquellos puestos que tienen como denominador común la responsabilidad de tomar decisiones cuyas consecuencias pueden afectar la estructura en sí de la propia empresa. La alta dirección se divide de la manera siguiente:

- ✓ **Asamblea de Accionistas:** Son aquellos considerados los dueños de la empresa hotelera, ya que su labor es la de invertir su dinero a través de acciones, con la finalidad de obtener grandes dividendos que le favorezcan a su inversión, depositando su confianza y desarrollo del negocio en las decisiones que prácticamente son tomadas por los principales puestos jerárquicos de la empresa para que ésta opere obteniendo grandes beneficios.

- ✓ Consejo de Administración: Es elegido por los accionistas para que, en su nombre, tome las decisiones financieras de la empresa, pudiendo concentrarse sus funciones específicas de la siguiente manera:
 - Nombrar al director general de la empresa.
 - Fijar planes generales de la misma.
 - Determinar los dividendos a repartir entre los accionistas.
 - Decidir el porcentaje sobre los beneficios que debe ser destinado a amortizar deudas contraídas.
 - Aprobar reinversiones dentro de la misma empresa.

- ✓ Director General: Es el responsable de llevar a la práctica los planes fijados por el consejo de administración y conseguir que el dinero de los accionistas rinda los beneficios previstos. Sus funciones entre otras serán las siguientes:
 - Fijar los objetivos, las políticas, los programas y los presupuestos de la empresa en general y cada uno de los departamentos en particular.
 - Decidir el sistema de organización más apropiado para la empresa.
 - Proponer al consejo de administración la modificación o ampliación de los planes.

- ✓ Gerente general: Tiene como responsabilidad fundamental llevar a la práctica los objetivos, políticas y programas establecidos por el director general, así como supervisar el presupuesto asignado, resumiendo su trabajo como sigue:

- Representar al hotel ante las autoridades y entidades oficiales y ante las diversas cámaras o asociaciones de las que el hotel sea miembro.
- Vigilar el cumplimiento de todas las leyes laborales y administrativas.
- Establecer las normas a seguir por parte del hotel con sus empleados o sindicatos.
- Conseguir el óptimo rendimiento de cada uno de los empleados y departamentos del hotel coordinando sus diversas actividades y delegando oportunamente responsabilidades en los jefes departamentales.
- Firmar cualquier tipo de contrato necesario para el desenvolvimiento normal de las actividades del hotel.
- Dirigir el servicio de vigilancia, bomberos u otras que sean necesarios para la protección del hotel y huéspedes.

Dirección operativa.- Incluye los puestos directivos que tienen la responsabilidad directa sobre las actividades del hotel, el cual divide esta dirección en los siguientes puestos que varían de acuerdo al tamaño y servicios que presta el hotel:

- ✓ División de habitaciones.
- ✓ División de alimentos y bebidas.
- ✓ División de mantenimiento y limpieza.
- ✓ División contraloría.

División de habitaciones: Este departamento es importante, ya que es el enlace entre el huésped y el hotel. Es el primero que entra en contacto con los huéspedes que llegan, es el centro de información durante la permanencia de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

estos en el hotel y el último punto de contacto de salida, la imagen que proyecte el personal es de vital importancia para el buen prestigio del hotel.

El gerente de esta área tiene la tarea de supervisar, adiestrar y coordinar el personal de este departamento, interviniendo en la elaboración del presupuesto y objetivo señalado de este departamento, coordinando a los encargados de sección para que los auxilie en esta labor, buscando los objetivos necesarios y encontrar un equilibrio en la satisfacción personal de los empleados en su productividad.

Su función principal es hacer agradable y confortable la estancia al huésped manteniendo todas las áreas comunes limpias y ordenadas, así como tener una atención cordial con los huéspedes.

En resumen, cuidar todo lo relativo a este departamento que queda bajo su responsabilidad. Dentro de esta División de Habitaciones se encuentran principalmente:

- ✓ Recepción.- Es el término designado al espacio donde se registran los huéspedes, recogen sus llaves, correspondencia o recados, obteniendo alguna información, depositan sus valores y pagan sus cuentas.

El departamento en cuestión se localiza en el lobby del hotel, el cual es el área de entrada pública que permite el acceso a las habitaciones de los huéspedes, restaurantes, bares y otras instalaciones del hotel.

Entre las principales funciones se encuentran:

- ✓ Procesar las reservaciones y todas las comunicaciones con las personas que buscan alojamiento en el hotel.
- ✓ Registrar a los huéspedes y asignar habitación.
- ✓ Manejar todos los mensajes, la correspondencia y los telegramas para los huéspedes.
- ✓ Proporcionar arreglos financieros y de crédito.
- ✓ Brindar información sobre el hotel, la comunidad y cualquier atracción o evento interesante.
- ✓

La oficina de recepción deberá estar instalada en la planta principal, en situación que le permitan visibilidad a las puertas de acceso, a las escaleras y a los elevadores.

Las personas que ocupan este puesto deberán ser cordiales, tener las características de buenos vendedores, su presentación debe ser intachable, debe tener agilidad mental para resolver problemas y tomar decisiones.

Las principales funciones de recepción se pueden dividir en:

- ✓ Función de ventas.
- ✓ Reservaciones.
- ✓ Coordinación de servicios a huéspedes.
- ✓ Información y correo.
- ✓ Telefonía o conmutador.
- ✓ Coordinación con el ama de llaves.
- ✓ Estado de cuenta del huésped.

- ✓ Otros servicios.

Función de ventas: Mediante la recepción y reservaciones, se lleva a efecto las ventas de las habitaciones por lo que el empleado de la recepción deberá estar atento a las necesidades de los clientes al asignarle determinado tipo de habitación, así como su localización ofreciendo al huésped los mejores cuartos o suites, en caso de no interesarle, destinará la oferta solicitando un cuarto más sencillo, obviamente al rentar los mejores cuartos, las tarifas serán más altas y por lo tanto los ingresos del hotel serán mayores.

Un hotel tiene básicamente tres productos a ofrecer al público, esto es; habitaciones, alimentos y bebidas.

Algunas actividades de esta función son:

- ✓ Crear paquetes o tarifas especiales para efectos promocionales.
- ✓ Enviar información a los clientes con los servicios que presta el hotel.
- ✓ Otros servicios de ventas que ofrece el hotel son: Convenciones, publicidad, banquetes, recepciones para eventos sociales.

Reservaciones: Este departamento es de suma importancia y se encarga de recibir las reservaciones de cuartos que le hacen las agencias de viajes y directamente los clientes. La reservación es el medio por el cual una persona o grupo de personas solicitan alojamiento al hotel con anticipación.

Los medios por los que se realiza la reservación son:

- ✓ Correo.
- ✓ Telégrafo.
- ✓ Giro postal.
- ✓ Teléfono.
- ✓ Agencias de viaje.
- ✓ Líneas aéreas.
- ✓ Verbal.
- ✓ Sistema de computadoras.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los pasos principales para realizar una reservación son los siguientes:

- 1) Se rechazan o se aceptan solicitando los datos a la persona que la requiera de acuerdo a la disponibilidad de habitaciones.
- 2) Se confirma de inmediato el medio por el que fue hecha.
- 3) Diariamente se registran en recepción si el sistema es manual y se asignan habitaciones.
- 4) Se mantienen los registros para aclaraciones posteriores.

Una vez que el huésped confirma su reservación y la llegada al hotel, se comienza a brindar los primeros servicios por el personal uniformado, este incluye: el portero, los botones, los inspectores de ascensores.

El capitán de botones: Estará a las ordenes de la recepción. El botones se dirige a la recepción para recoger las llaves de la habitación y conducir al huésped, llevando su equipaje. El botones deberá poner al huésped al tanto de los servicios del hotel. Al llegar a la habitación deberá mostrarle todos los controles de todo el

Los medios por los que se realiza la reservación son:

- ✓ Correo.
- ✓ Telégrafo.
- ✓ Giro postal.
- ✓ Teléfono.
- ✓ Agencias de viaje.
- ✓ Líneas aéreas.
- ✓ Verbal.
- ✓ Sistema de computadoras.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los pasos principales para realizar una reservación son los siguientes:

- 1) Se rechazan o se aceptan solicitando los datos a la persona que la requiera de acuerdo a la disponibilidad de habitaciones.
- 2) Se confirma de inmediato el medio por el que fue hecha.
- 3) Diariamente se registran en recepción si el sistema es manual y se asignan habitaciones.
- 4) Se mantienen los registros para aclaraciones posteriores.

Una vez que el huésped confirma su reservación y la llegada al hotel, se comienza a brindar los primeros servicios por el personal uniformado, este incluye: el portero, los botones, los inspectores de ascensores.

El capitán de botones: Estará a las ordenes de la recepción. El botones se dirige a la recepción para recoger las llaves de la habitación y conducir al huésped, llevando su equipaje. El botones deberá poner al huésped al tanto de los servicios del hotel. Al llegar a la habitación deberá mostrarle todos los controles de todo el

equipo, otra función es de checar el equipaje del huésped para informar a recepción, ya que una persona con poco equipaje puede salir en cualquier momento sin liquidar la cuenta.

Los inspectores de los elevadores supervisan a los encargados de estos, regulan la velocidad y el uso de los artefactos y los examinan para verificar la limpieza. El operador del elevador debe ser cortés en todo momento y llevar correctamente a todos los pasajeros a su destino.

Coordinación servicio al huésped: Los servicios que se proporcionan a los huéspedes, se coordinan, sirviendo de enlace entre todos los departamentos que prestan sus servicios; a la llegada del huésped, deberán avisar al ama de llaves de las habitaciones ocupadas para que ésta pueda planear el trabajo y hacer de las habitaciones al día siguiente; también avisará a la sección de alimentos y bebidas (bares y restaurantes) mediante las tirillas de crédito disponible a determinado huésped así como el total de cuartos ocupados, para que puedan planearse los menús de acuerdo a la ocupación del hotel.

Esos mismos avisos los deberán de dar a la salida del huésped y si no se lleva un sistema computarizado, urgir a los centros de ingresos e idear sus cargos a determinada habitación pues está por liquidar su cuenta y abandonar el hotel.

Es aquí donde se llevan las quejas y sugerencias de los huéspedes, las primeras verbalmente, ya que por lo general en las habitaciones se tienen formas especiales llamadas hojas de sugerencias.

Información y correo: la información que proporciona al empleado de recepción en el sentido de que debe proporcionar del exterior lugares atractivos,

sitios para hacer compras, algún evento especial, así como también debe dar a conocer del exterior pues es una manera de ofrecer los servicios recreacionales y atractivos que tiene el hotel. Otra de sus funciones es de manejar la correspondencia y telegramas tanto de entrada como de salida, así como los recados y avisos dejados al huésped.

Telefonía o conmutador: Aquí se entra al departamento de teléfonos, que es donde se manejan todas las llamadas de larga distancia, información, despertar a los huéspedes a la hora que lo soliciten, pasar al cajero los recibos por cargos telefónicos y todas las llamadas de larga distancia que se hicieron. Normalmente el telefonista utiliza un control de horario para despertar a los huéspedes.

Coordinación Ama de llaves: En recepción se debe llevar un inventario de los cuartos ocupados, vacantes, bloqueados por reparaciones, cambios de habitaciones y huéspedes por salir o que han abandonado el hotel por la mañana. La finalidad es saber con cuantas habitaciones se esta disponible para su venta, y es por eso que el ama de llaves elabora un reporte de discrepancia e igualmente un inventario de habitaciones, el cual utiliza esta persona para planear su trabajo diario y avisar a recepción el momento en que las habitaciones quedan listas para volverlas a rentar.

Registro del estado de cuenta del huésped: Esta se refiere al manejo de todos los servicios y consumos proporcionados al huésped durante su estancia. Normalmente los estados de cuenta deben estar foliados de acuerdo con el numero de tarjeta de registro, formulándose original y copia, entregando la copia al cliente cuando así lo solicite. Se puede decir que esta función maneja todos los cargos del huésped y su cobro al salir del hotel.

Otros servicios: Entre los que se pueden mencionar la entrada al estacionamiento, la guarda del equipaje, las concesiones, cajas de seguridad:

- ✓ Departamento de ama de llaves.- Este departamento se maneja a través del ama de llaves ejecutiva. Una habitación limpia y atractiva repercutirá en el buen concepto que los huéspedes se formen del hotel.

El ama de llaves es:

- ✓ Responsable de la limpieza del hotel en general.
- ✓ Quien controla los suministros de ropa blanca y artículos de limpieza.
- ✓ Quien tiene bajo su custodia las llaves maestra del hotel.
- ✓ Responsable en el manejo del servicio de guardería infantil.
- ✓ Quien supervisa los uniformes de personal.
- ✓ La persona que solicita trabajos de mantenimiento.
- ✓ La encargada de los objetos olvidados.

El ama de llaves cuenta con ayudantes como:

- ✓ Ropería.
- ✓ Camarista.
- ✓ Lavandería.

Ropería: Este departamento es quizá el más importante de las secciones que maneja el ama de llaves y comprende los siguientes servicios:

- ✓ Recepción y distribución de ropa para uso de los cuartos y del personal uniformado.
- ✓ El manejo de la ropa de lavandería y planchaduría.
- ✓ Reparación de toda la ropa tanto de los clientes como del hotel.
- ✓ Provisión y dotación de aparatos y artículos de limpieza, higiene, sanidad y artículos de escritorio.

Camarista: La camarista es la persona que se encuentra más directamente involucrada en la limpieza de las habitaciones que se asignen, ya sea por pisos o bloques de habitación. A la camarista se le dota de un carrito donde llevará todos los suministros para las habitaciones de los artículos de limpieza, teniendo estaciones en cada piso para la guarda de los bienes y suministros para el aseo de las habitaciones. La camarista no solo se encargará de limpiar, también deberá reportar las habitaciones que han sido ocupadas y que han quedado listas para volver a rentarlas, haciendo diariamente un reporte y entregando al ama de llaves, quien los examinará y conjuntará para hacer el reporte a la recepción y al gerente.

Lavandería: Queda dentro del área del ama de llaves, su labor consiste en lavar la ropa tanto del hotel como de los huéspedes que soliciten este servicio o puede lavarse únicamente la ropa del hotel y dar a una tintorería la ropa de los huéspedes.

Dentro del departamento de habitaciones se encuentra contemplado la seguridad y vigilancia y por separado las concesiones.

- ✓ Seguridad y vigilancia.- Este departamento esta integrado por un oficial de seguridad y un cuerpo de agentes de seguridad. Estas

personas han recibido un adiestramiento policiaco y deben conocer las leyes estatales y locales relativas al hotel.

- ✓ Concesiones.- Las concesiones son locales destinadas para su renta, en la que los propietarios podrán ofrecer sus mercancías o servicios.

División de alimentos y bebidas: Las actividades de estas áreas son manejadas por una sola persona: El gerente de alimentos y bebidas; el cual coordina y supervisa estas dos áreas. Sus funciones principales son:

- ✓ Supervisión y coordinación de alimentos y bebidas: El gerente del área es el encargado de supervisar y coordinar los servicios que ofrecen los restaurantes y bares. Los alimentos son separados de acuerdo a las especificaciones del hotel en cuanto a su calidad.
- ✓ Entrenamiento y control de su personal: Establecerá horarios, requerimiento del personal eventual para eventos, entrenará a su personal en políticas administrativas, funciones, normas y servicios.
- ✓ Coordinación Interdepartamental: Coordina las actividades de servicio con las de preparado en la cocina; ofrece servicios a habitaciones.
- ✓ Control de presupuestos y de costos: Elabora el presupuesto de ingresos y egresos y los objetivos en determinado periodo, se coordina con el contralor y el gerente del hotel para su revisión y aprobación del gerente de alimentos y bebidas.
- ✓ Otras funciones: Los eventos especiales comprenden un renglón importante en el hotel, como lo son los banquetes y

las convenciones. El room service se refiere al servicio de alimentos y bebidas en los cuartos y el periodo de más actividad de este servicio es en las mañanas con los desayunos.

El departamento de alimentos y bebidas se divide en:

- ✓ Servicios de alimentos: Este servicio se efectuará con el personal altamente capacitado, su trato será cordial; el maitre del hotel será quien coordina a todos los empleados de alimentos.
- ✓ Servicio de bebidas: Su actividad es preparar y mezclar licores, así como de servirlos a los clientes.
- ✓ Preparado de alimentos: El encargado es el cheff ejecutivo, cuyas funciones son:
 - Redacción y diseños de cartas y menús.
 - Supervisión y coordinación de su personal.
 - Preparación de platillos de cocina internacional.
 - Requisición de mercancías, especificando la calidad de los cortes si son carnes y tamaños de las porciones.
 - Control de presupuesto y costo.

División de mantenimiento y limpieza: Es el responsable de la limpieza y conservación del hotel, checar que este en buen estado y que el equipo y las instalaciones funcionen bien.

Las labores de esta área se dividen principalmente en:

- ✓ Electricidad.
- ✓ Plomería.
- ✓ Calefacción.
- ✓ Ventilación y aire acondicionado.
- ✓ Refrigeración.
- ✓ Mantenimiento general del edificio.

El mantenimiento de un hotel origina reportes y formas que deben prepararse por el ama de llaves y el empleado que hizo la reparación.

División de contraloría: Se podría decir que la contraloría es el brazo derecho del gerente general, este departamento es representado por el propio contralor que funciona como staff del gerente general, su misión es establecer y llevar a la practica sistemas de control apropiados para medir la distancia de la situación de las unidades de la empresa, informando de los resultados al gerente general para que éste a través de la línea efectúe las correcciones oportunas.

Los departamentos en que se divide la contraloría son:

- ✓ Contabilidad.
- ✓ Cajas departamentales.
- ✓ Crédito y Cobranza.
- ✓ Auditoría de ingresos.
- ✓ Auditoría nocturna.

Las funciones concretas del Contralor General son:

- ✓ Centralizar datos contables y estadísticos para determinar la situación financiera del hotel.
- ✓ Elaboración de informes solicitados por las diversas entidades oficiales y fiscales.
- ✓ Protección mediante la auditoría interna, de los bienes propiedad del hotel, manteniendo al día los controles de seguros, fianza y similares para la protección del hotel y de los huéspedes.

Contabilidad: Es el departamento encargado de la estructura de los principales libros de contabilidad y de llevar el balance demostrativo de la contabilidad del hotel. Se encarga de todo lo relacionado con el aspecto financiero y contable del hotel.

Caja General: El cajero es el que lleva todos los ingresos y egresos, recibe y paga todos los desembolsos en efectivo y tiene autonomía propia.

Crédito y Cobranza: Se encarga de auditar los pagos diferidos de servicios prestados por el hotel a sus clientes y de recuperar en plazos previstos su importe.

Auditoría Nocturna: Llamada también de ingresos. Las operaciones son tan frecuentes en grandes y pequeñas cantidades de dinero que llevan al hotel a la necesidad de la exactitud de cada una de las cuentas de los huéspedes y al localizamiento en distintas áreas de las fuentes de ingresos.

Compras: Este departamento se encarga de gestionar, comprar, proporcionar los artículos necesarios para el funcionamiento del hotel.

Almacén: Es encargado de almacenar los artículos alimenticios y las bebidas que serán usadas en el hotel. Se lleva un registro, control de stock de inventarios y consumo de las tarjetas impresas que lo abastecen. Este departamento trabaja en coordinación con compras. Es el responsable de recibir, conservar y distribuir cualquier mercancía que se necesite oportunamente.

Personal: Este departamento es responsable de atraer a las personas suficientes para cubrir puestos vacantes. Se encarga de todo lo relacionado con las condiciones laborales de los empleados de toda la organización.

Sus funciones principales son:

- ✓ Seleccionar, contratar y capacitar a todos los empleados.
- ✓ Elaborar el reglamento interno de trabajo, de acuerdo a las políticas del hotel sobre escalas de sueldos y demás remuneraciones, horarios de trabajo, vacaciones, permisos, admisión, ascensos, despidos y disciplina.
- ✓ Llevar control de asistencia y puntualidad de todo el personal.
- ✓ Realizar los tramites para la creación y desarrollo de las comisiones mixtas de seguridad e higiene.

Estadística: Este departamento se encarga de llevar el control de los datos generados en fechas anteriores para facilitar la toma de decisiones de los altos ejecutivos en lo que respecta a su área. La información sería apropiada que se encontrara en sistemas computarizados para hacerla rápida y eficaz.

Relaciones Públicas: este departamento es fundamental en una empresa hotelera, puesto que es el que debe reflejar al hotel en el exterior, ya que hoy en

día los grandes hoteles saben valorizar la función de los elementos que trabajan en este sector. Es un nexo social y comercial que representa el interés del hotel entre el comercio y la industria, y otro tipo de empresas; para hacer promoción al hotel.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO III

CASO PRÁCTICO SOBRE EL ESTUDIO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA HOTELERA

CAPÍTULO III

CASO PRÁCTICO SOBRE EL ESTUDIO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA HOTELERA

3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

El caso práctico que se realiza en este trabajo de investigación, es referente a un hotel de los muchos con que cuenta el puerto de Veracruz, por ser uno de los lugares turísticos de la República Mexicana más visitados en el sur.

Dicho hotel se encuentra ubicado en la zona conurbada Veracruz-Boca del Río, específicamente en la zona hotelera de las playas de Boca del Río, Veracruz.

El Hotel cuenta con servicios de restaurant-bar, servicio a cuartos, alberca, 2 pequeños salones de eventos, botones, recepcionista las 24 horas, 68 habitaciones, estacionamiento, valet parking, habitaciones climatizadas, y en general cuenta con instalaciones de buena calidad. Por los servicios mencionados anteriormente este hotel se encuentra registrado en la categoría de 4 estrellas. Esta empresa hotelera se encuentra incorporada a la Asociación de Hoteles y Moteles de Veracruz y Boca del Río A.C.

Se encuentra integrada por cinco accionistas, los cuales, por tener diversos negocios, no residen en la ciudad; se encuentra compuesta por un total de 43 trabajadores de planta al servicio de los huéspedes, tomando en cuenta desde altos ejecutivos hasta encargados de limpieza. Como son el Gerente general, el cual tiene la jerarquía mas alta en el hotel y del cual dependen todos los siguientes departamentos: Gerente en turno, Gerente de alimentos y bebidas, que tiene a su cargo 10 empleados; el Gerente de Ventas, cuenta con 5 empleados en su departamento, además que también se encuentran dependiendo de este departamento los integrantes del valet parking, por lo tanto son un total de 8 empleados a cargo de este departamento; el Gerente Administrativo, el cual cuenta con 4 empleados en ese departamento, además que también se encuentran a su cargo las recepcionistas y los botones, por lo tanto el total de trabajadores es de 13; División de mantenimiento y limpieza, que esta integrado con un total de 6 empleados a su cargo.

El departamento administrativo, tema a tratar en esta investigación, se encuentra integrado por un total de 5 puestos: Gerente Administrativo, encargado de Cuentas por Cobrar, Encargado de Recursos Humanos, Auxiliar Administrativo y Auxiliar Contable.

Los objetivos de esta área son:

1. Eficientizar el procesamiento de la información contable, teniendo al día la situación del hotel en el aspecto de ingresos y egresos.
2. Verificar y controlar fechas de pagos a empleados y proveedores con el apoyo de los asesores externos.

Al llevar a cabo una visita general a la empresa y derivados de las observaciones, preguntas informales a empleados y del proceso de la investigación previa, se encontraron los siguientes puntos que se mencionan a continuación:

- ✓ Este departamento carece de un análisis de puestos preestablecidos que permita identificar a la persona apta para ocupar el puesto.
- ✓ El hotel no cuenta con un departamento contable interno, es decir, dentro del edificio del hotel; la contabilidad es llevada a cabo por un despacho contable externo que presta sus servicios a esta empresa. No se realizan estados financieros mensuales, solamente cuando es requerido por la empresa; si esto sucede en el transcurso del año del ejercicio; ya que estos son presentados anualmente, tampoco existe alguien encargado del hotel, que revise los pagos de impuestos realizados por el despacho contable, solamente se da la información necesaria al despacho, para que este realice lo correspondiente a la contabilidad.
- ✓ No cuenta con políticas ni reglas establecidas por escrito, ya que hasta este momento a la empresa le ha sido fácil trabajar de esta manera y así se evita el trabajo y el tiempo que implica elaborar las políticas y los procedimientos, así como estarlos actualizando.
- ✓ No cuenta con procedimientos o manual de procedimientos que facilite a sus empleados el realizar las labores a su cargo o que les permita aclarar algunas dudas con relación a sus actividades, por tal razón los empleados realizan las actividades a su criterio, a la vez que esta situación ocasiona que a la gerencia le sea complicado exigirles a sus empleados que realicen bien sus labores si no tienen una guía a seguir.

- ✓ El Hotel no cuenta con programas establecidos que indiquen actividades a seguir de acuerdo con un tiempo determinado y con un fin específico.
- ✓ No cuenta con un organigrama esquematizado que indique los niveles jerárquicos de todos los empleados de la empresa, los empleados solo saben que dependen de tal o cual persona por que al ingresar al hotel se los dan a conocer en forma verbal. Además que dicha jerarquía no se encuentra bien establecida.
- ✓ El tipo de autoridad es funcional, ya que el gerente general interviene en las actividades de todos los departamentos, a pesar de tener una jerarquía establecida en el organigrama, dicha situación llega a ocasionar confusión entre el personal que integra el hotel, ya que a veces no saben que hacer primero de tantas ordenes que se les dan al mismo tiempo.
- ✓ No cuenta con un sistema de incentivos motivacionales (como lo son los reconocimientos, dinero en efectivo, premios, etc.) que permitan a los empleados el realizar con mas ganas sus actividades, por tal motivo los empleados a veces se sienten sin ánimos de llevar a cabo sus tareas.
- ✓ Por ultimo y a consecuencia de alguno de los puntos anteriores se observa que no cuenta con una buena coordinación entre el gerente y los subordinados.

3.2 TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.

Las técnicas que necesarias para llevar a cabo dicho proceso de investigación son las siguientes:

- ✓ Cuestionarios.
- ✓ Observación.

3.2.1 CUESTIONARIO.

- ✓ Cuestionarios: Se aplicarán cuestionarios a todos los integrantes del departamento administrativo, con el fin de confirmar los datos encontrados a través de la observación directa y a la vez, facilitar la obtención de información, pues es una manera rápida y con mayor grado de aceptación que las entrevistas a cada uno del personal del área administrativa. Dicho cuestionario constará de un total de 12 preguntas y la muestra será de 4 personas, que son las integrantes del departamento administrativo.

3.2.2 OBSERVACIÓN DIRECTA.

- ✓ Observación: La observación será llevada a cabo a todo el departamento administrativo, realizando una visita inesperada, que permita analizar directamente los procedimientos y operaciones que realmente suceden en el departamento.

3.3 FORMATO DE CUESTIONARIO.

Buenos días.

El presente cuestionario servirá de base para la elaboración de una investigación de tesis del área contable administrativa, que tiene como finalidad determinar la importancia del proceso administrativo, a través del análisis de las etapas de dicho proceso en el departamento administrativo de una empresa del ramo hotelero.

Le agradeceré sea tan amable de responder este cuestionario subrayando la respuesta que usted considere correcta; así como leer todo el formato antes de responder para permitir que su respuesta sea clara; al final del cuestionario se presentan unos renglones para que usted exprese comentarios finales que crea pertinente. Si tiene alguna duda sobre la resolución del cuestionario, una servidora está a sus ordenes para aclarársela.

Agradezco de ante mano su tiempo y le recuerdo que este cuestionario es de carácter confidencial.

1.- ¿Ha comunicado la gerencia de su departamento, de manera clara y comprensible a su personal los objetivos de este departamento?.

Si

No

No Se

2.- ¿Se encuentran expresados por escrito los objetivos de su departamento?

Si

No

No Se

3.- ¿Podría mencionar dichos objetivos?

4.- ¿Posee usted un manual de procedimientos específicamente para el puesto que usted desempeña en este departamento?

Si No No Se

5.- ¿Utiliza dicho manual en sus actividades cotidianas?

Si No No Se

6.- ¿La empresa le proporcionó material con las políticas y las reglas de su departamento?

Si No No Se

7.- ¿Las reglas se encuentran visibles (recuadros) dentro de su departamento?

Si No No Se

8.- ¿Cuenta su departamento con un programa preestablecido por escrito que especifique las tareas a realizar?

Si No No Se

9.- ¿Usted ubica claramente a su jefe inmediato superior?

Si No No Se

10.- ¿Conoce su ubicación dentro del organigrama de la empresa?

Si No No Se

11.- ¿Su jefe inmediato superior acostumbra a dar sus instrucciones en forma escrita?

Si No No Se

12.- ¿Hay rotación de puestos?

Si No No Se

13.- ¿La empresa acostumbra a darles incentivos motivacionales adicionales a su sueldo como premios, reconocimientos, dinero, etc.?

Si No No Se

14.- Si su respuesta anterior fue afirmativa: ¿Qué tipo de incentivos maneja la empresa?

15.- ¿Busca el jefe departamental la comunicación con sus subordinados?

Si

No

No Se

16.- ¿Se comunican los nuevos planes?

Si

No

No Se

17.- ¿Existe una supervisión constante de su jefe inmediato superior de las tareas que le encomienda?

Si

No

No Se

18.- ¿Cuál es el periodo para realizar estados financieros?

Cada 3 meses

Cada 6 meses

Cada 9 meses

Cada 12 meses

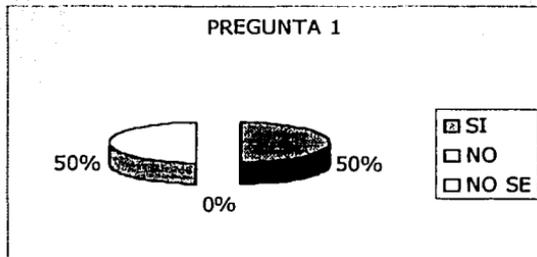
No se

COMENTARIOS FINALES

3.4 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN OBTENIDA.

1.- ¿HA COMUNICADO LA GERENCIA DE SU DEPARTAMENTO, DE MANERA CLARA Y COMPRENSIBLE A SU PERSONAL LOS OBJETIVOS DE ESTE DEPARTAMENTO?.

PREGUNTA 1	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	2	50%
NO	0	0%
NO SE	2	50%
RESULTADO FINAL	4	100%



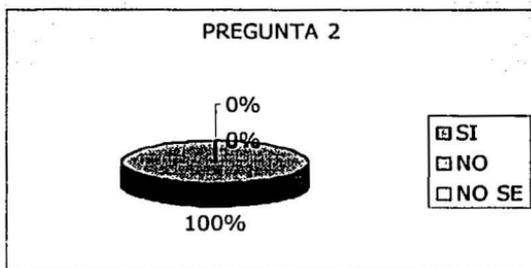
CONCLUSIÓN :

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

La encuesta realizada determinó que la mitad de las personas que se encuentran en el departamento administrativo del hotel, si fueron comunicadas por la gerencia de los objetivos de dicho departamento, por el contrario la otra mitad, respondió que no sabe sobre la existencia de dichos objetivos.

2.- ¿SE ENCUENTRAN EXPRESADOS POR ESCRITO LOS OBJETIVOS DE SU DEPARTAMENTO?

PREGUNTA 2	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO	0	0%
NO SE	0	0%
RESULTADO FINAL	4	100%



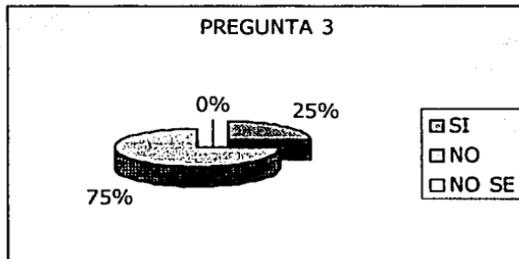
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CONCLUSIÓN:

Con esta pregunta se llega a la conclusión de que todos los integrantes del departamento administrativo han leído por lo menos una vez los objetivos de dicho departamento, o bien, que saben de la existencia de los mismos.

3.- ¿PODRÍA MENCIONAR DICHS OBJETIVOS?

PREGUNTA 3	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	1	25%
NO	3	75%
NO SE	0	0%
RESULTADO FINAL	4	100%



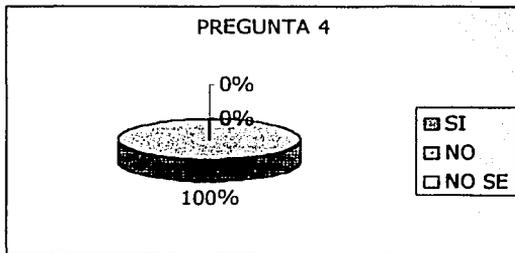
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CONCLUSIÓN:

Esta pregunta se determinó para poder medir las dos anteriores y comprobar que tan ciertas eran las respuestas de los encuestados, llegando así a la conclusión de que realmente más de la mitad de los integrantes del departamento administrativo no conocen los objetivos, o bien, no los tienen presente.

4.- ¿POSEE USTED UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICAMENTE PARA EL PUESTO QUE USTED DESEMPEÑA EN ESTE DEPARTAMENTO?

PREGUNTA 4	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	4	100%
NO SE	0	0%
RESULTADO FINAL	4	100%



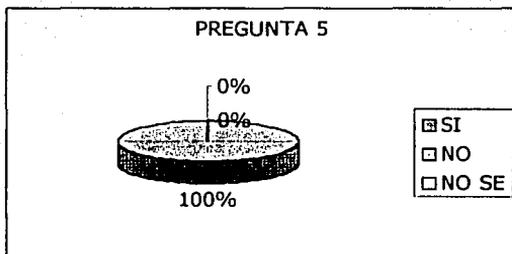
CONCLUSIÓN:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Al realizar la encuesta se determinó que ninguna de las personas que componen el departamento administrativo, cuenta con un manual de procedimientos para cada una de las actividades que desempeñan en esa área.

5.- ¿UTILIZA DICHO MANUAL EN SUS ACTIVIDADES COTIDIANAS?

PREGUNTA 5	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	4	100%
NO SE	0	0%
RESULTADO FINAL	4	100%



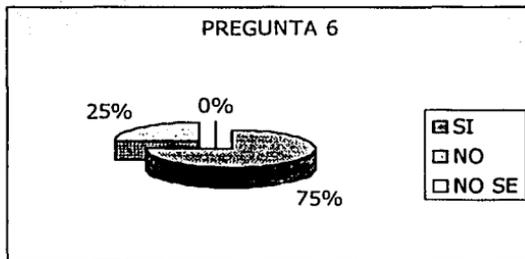
CONCLUSIÓN:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Esta pregunta se aplicó para reforzar la pregunta anterior, lo cual arrojó que ninguno de los miembros del departamento utiliza manuales de procedimientos, ya que no les fueron proporcionados por la gerencia.

6.- ¿LA EMPRESA LE PROPORCIONÓ MATERIAL CON LAS POLÍTICAS Y LAS REGLAS DE SU DEPARTAMENTO?

PREGUNTA 6	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	3	75%
NO	1	25%
NO SE	0	0%
RESULTADO FINAL	4	100%



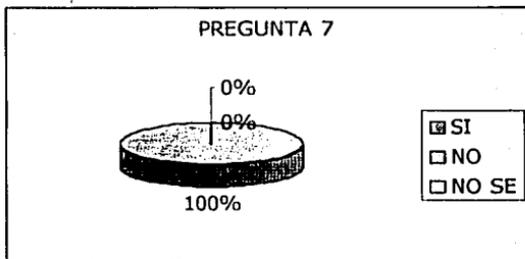
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CONCLUSIÓN:

La encuesta arrojó que la empresa si cuenta con políticas y reglas del departamento administrativo y que si fueron presentadas a los empleados de dicho departamento, ya que el 75% de los encuestados así lo admitió.

7.- ¿LAS REGLAS SE ENCUENTRAN VISIBLES (RECUADROS) DENTRO DE SU DEPARTAMENTO?

PREGUNTA 7	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	4	100%
NO SE	0	0%
RESULTADO FINAL	4	100%



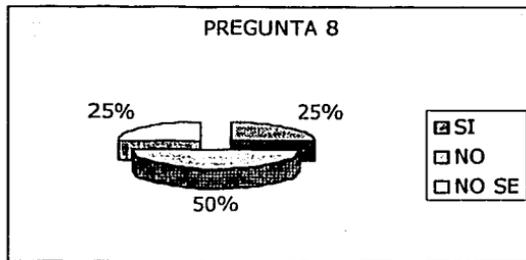
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CONCLUSIÓN:

Con la encuesta se llegó a la conclusión de que en el departamento administrativo del hotel no aparecen visibles a los empleados las reglas de dicha institución, ya que el 100% de los empleados encuestados afirmó que no.

8.- ¿CUENTA SU DEPARTAMENTO CON UN PROGRAMA PREESTABLECIDO POR ESCRITO QUE ESPECIFIQUE LAS TAREAS A REALIZAR?

PREGUNTA 8	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	1	25%
NO	2	50%
NO SE	1	25%
RESULTADO FINAL	4	100%



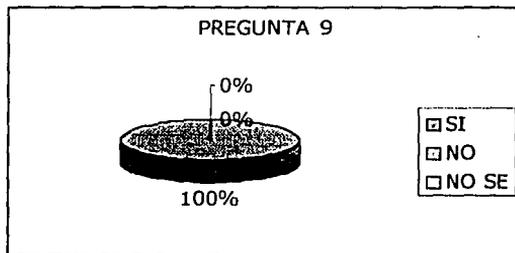
CONCLUSIÓN:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Con esta pregunta se determina que la mitad de los empleados del departamento administrativo si realizan sus tareas de acuerdo a un programa preestablecido y que la otra mitad, al parecer no lleva a cabo sus tareas en base a un programa preestablecido.

9.- ¿USTED UBICA CLARAMENTE A SU JEFE INMEDIATO SUPERIOR?

PREGUNTA 9	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO	0	0%
NO SE	0	0%
RESULTADO FINAL	4	100%



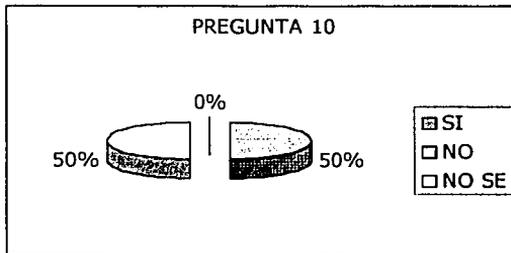
CONCLUSIÓN:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Con la encuesta realizada se puede observar que el 100% de los empleados del departamento administrativo ubica perfectamente a su jefe superior, ya que ninguno de los encuestados contesto que no.

10.- ¿CONOCE SU UBICACIÓN DENTRO DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA?

PREGUNTA 10	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	2	50%
NO SE	2	50%
RESULTADO FINAL	4	100%



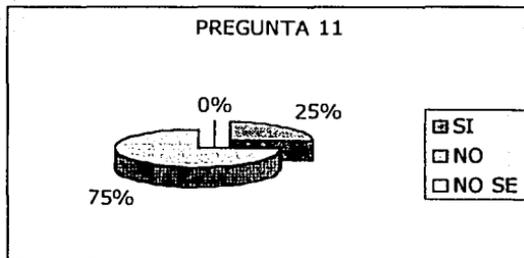
CONCLUSIÓN:

**TESIS CON
FALTA DE ORIGEN**

Esta pregunta expresa el desconocimiento de los empleados hacia la ubicación en la cual se encuentran en el organigrama del hotel.

11.- ¿SU JEFE INMEDIATO SUPERIOR ACOSTUMBRA A DAR SUS INSTRUCCIONES EN FORMA ESCRITA?

PREGUNTA 11	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	1	25%
NO	3	75%
NO SE	0	0%
RESULTADO FINAL	4	100%



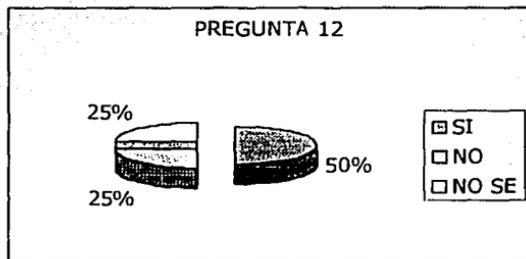
CONCLUSIÓN:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

La encuesta determinó que en el departamento administrativo del hotel los jefes inmediatos superiores no acostumbran a dar sus ordenes por escrito a sus empleados que se encuentran a su cargo, ya que el 75% de los empleados así lo expreso.

12.- ¿HAY ROTACIÓN DE PUESTOS?

PREGUNTA 12	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	2	50%
NO	1	25%
NO SE	1	25%
RESULTADO FINAL	4	100%



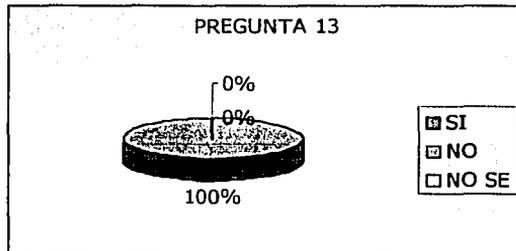
CONCLUSIÓN:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Con esta pregunta el 50% de los empleados respondió que **SI** existe rotación en los puestos que ocupan en el departamento administrativo, mientras que el 25% contestó que no y el otro 25% contestó que no estaba enterado de tal situación.

13.- ¿LA EMPRESA ACOSTUMBRA A DARLES INCENTIVOS MOTIVACIONALES ADICIONALES A SU SUELDO COMO PREMIOS, RECONOCIMIENTOS, DINERO, ETC.?

PREGUNTA 13	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	4	100%
NO SE	0	0%
RESULTADO FINAL	4	100%



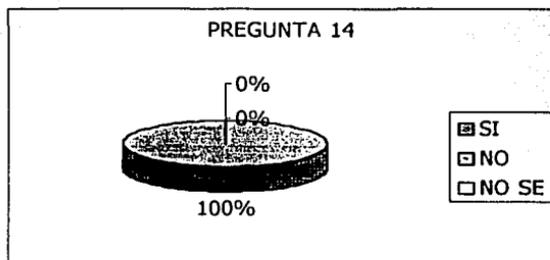
**TESIS CON
FALLA DE RESPUESTA**

CONCLUSIÓN:

La encuesta determinó que la empresa hotelera no otorga incentivos motivacionales de ningún tipo a los empleados del departamento administrativo de la misma, ya que el 100% de los empleados respondió que no.

14.- SI SU RESPUESTA ANTERIOR FUE AFIRMATIVA: ¿QUÉ TIPO DE INCENTIVOS MANEJA LA EMPRESA?

PREGUNTA 14	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	4	100%
NO SE	0	0%
RESULTADO FINAL	4	100%



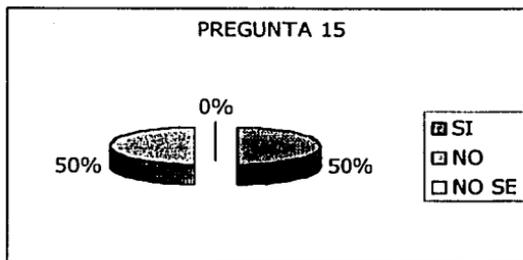
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CONCLUSIÓN:

La siguiente pregunta se utilizó para respaldar la pregunta anterior y así confirmar con dicha respuesta que realmente los empleados no reciben ningún tipo de incentivos motivacionales.

15.- ¿BUSCA EL JEFE DEPARTAMENTAL LA COMUNICACIÓN CON SUS SUBORDINADOS?

PREGUNTA 15	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	2	50%
NO	2	50%
NO SE	0	0%
RESULTADO FINAL	4	100%



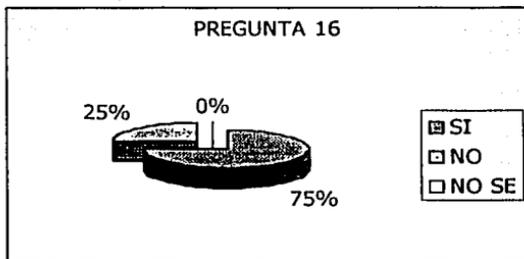
TEBIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIÓN:

La pregunta expresa que el 50% de los empleados del departamento administrativo del hotel si tienen una buena comunicación con su jefe inmediato superior, mientras que el otro 50% no lleva una buena comunicación con su jefe inmediato superior.

16.- ¿SE COMUNICAN LOS NUEVOS PLANES?

PREGUNTA 16	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	3	75%
NO	0	0%
NO SE	1	25%
RESULTADO FINAL	4	100%



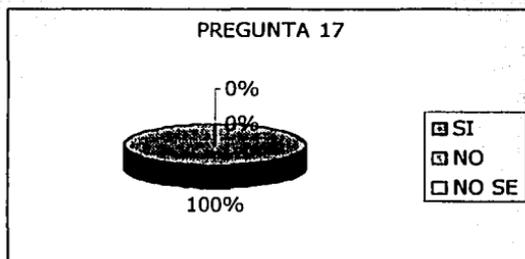
CONCLUSIÓN:

**TESIS CON
FALTA DE ORIGEN**

Con esta pregunta se determinó que si se comunican los nuevos planes en el departamento administrativo, ya que el 75% de los empleados contestó que si y solo el 25% que no.

17.- ¿EXISTE UNA SUPERVISIÓN CONSTANTE DE SU JEFE INMEDIATO SUPERIOR DE LAS TAREAS QUE LE ENCOMIENDA?

PREGUNTA 17	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO	0	0%
NO SÉ	0	0%
RESULTADO FINAL	4	100%



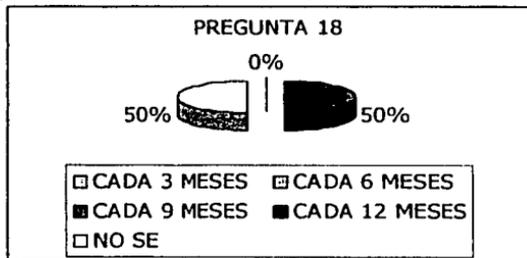
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CONCLUSIÓN:

La encuesta expresó que si existe una supervisión constante del jefe inmediato superior sobre las tareas a realizar por los empleados del departamento, ya que así lo expresaron todos al responder afirmativamente.

18.- ¿CUÁL ES EL PERIODO PARA REALIZAR ESTADOS FINANCIEROS?

PREGUNTA 18	RESULTADO	PORCENTAJE
CADA 3 MESES	0	0%
CADA 6 MES	0	0%
CADA 9 MESES	0	0%
CADA 12 MESES	2	50%
NO SE	2	50%
RESULTADO FINAL	4	100%



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CONCLUSIÓN:

Con esta pregunta se pudo determinar que solo se elaboran estados financieros cada año, ya que el 50% de los empleados así lo determino, mientras que el otro 50% respondió que no estaba enterado.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES.

Las empresas, en particular en el ramo hotelero, tienen que ser cada vez más competitivas y prestar un mejor servicio con calidad iniciando su estrategia desde el establecimiento sólido de su proceso administrativo, sus principios y el planteamiento de sus metas, si no lo hacen de esta manera no podrán proyectarse en forma eficiente con éxito hacia el mercado que desean abarcar.

Es importante tener bien identificado este proceso, ya que si no está debidamente estructurado, esto puede afectar a largo plazo a toda la empresa. El proceso administrativo de una empresa es la base para que esta progrese o se debilite.

Se debe contar con un departamento administrativo eficiente, estructurado en forma meticulosa sobre las cuatro etapas del proceso administrativo, para así tener una debida coordinación y comunicación entre dichas etapas y poder lograr

la agilidad de las labores. Las etapas de las cuales se habla en esta investigación son:

- ✓ Planeación.
- ✓ Organización.
- ✓ Dirección.
- ✓ Control.

Se dice que las operaciones que se realizan en el proceso administrativo son quienes determinan el curso a seguir de la empresa y la forma en que los consumidores van a responder a los beneficios ofrecidos.

La Auditoría Administrativa aplicada al departamento administrativo, es una herramienta de control eficaz, que sirve para detectar problemas administrativos antes de que se presenten, esto mediante los controles preventivos, o corregir los que ya existen a través de los llamados controles correctivos; pues es un examen objetivo, minucioso, profundo y bien fundamentado de los objetivos, políticas, procedimientos, sistemas, metas, controles, la aplicación adecuada de todos los recursos y la estructura general de la organización.

En el transcurso de esta investigación se logró comprobar que la hipótesis planteada es positiva, ya que si se aplica una auditoría administrativa en una empresa, esta permite que la empresa posea una mayor confianza en su estructura administrativa y una mayor eficiencia en su proceso administrativo, ya que el realizar una evaluación minuciosa del proceso administrativo y presentarle un informe de auditoría administrativa, permiten que la empresa tenga mas seguridad en si misma y a la vez, mas control en todas sus actividades.

En esta investigación se conoció el concepto de lo que es el proceso administrativo, que se refiere al conjunto de etapas sucesivas que se interrelacionan constituyendo un proceso integral, a través de las cuales se efectúa la administración. Así mismo se definieron e identificaron las cuatro etapas que comprende este proceso, de manera específica se trato cada una de ellas en cuanto a sus principios, elementos que las constituyen y a la vez se pudo determinar que una de las etapas más importantes de este proceso es la planeación.

Para que el lector pudiera entender mejor el tema a tratar en este trabajo de investigación se definieron los términos más importantes del tema a tratar como lo es la Auditoría, por lo que se entiende que es la revisión mediante procedimientos adecuados, de la situación en que se encuentra la organización y evaluar la forma en que dicha organización esta manejando sus recursos. Entre sus objetivos se encuentran:

- ✓ El verificar que la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veraz y oportuna;
- ✓ Revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados;
- ✓ Determinar que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados;
- ✓ Verificar que se cumple con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias y por ultimo, expresar opinión sobre los documentos suministrados.

Para continuar penetrándose en el tema, también se definió el término de auditoria administrativa que permite ayudar y complementar a la administración en

determinadas áreas que requieren economías y prácticas mejoradas. Cualquier empresa de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación que permiten obtener una evaluación de la administración. Este tipo de auditoría es una técnica de control relativamente nueva, que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos. Es un examen completo y sobre todo constructivo de la estructura organizativa de una empresa; permite evaluar de manera independiente las políticas, planes, procedimientos, controles y practicas de una entidad, con el objeto de localizar las áreas que necesitan mejorarse y formular recomendaciones. Entre sus objetivos más importantes se mencionan:

- ✓ Identificar y eliminar desperdicios y deficiencias;
- ✓ Reforzar los controles existentes;
- ✓ Verificar la habilidad administrativa de la dirección;
- ✓ Medir el rendimiento de la empresa;
- ✓ Determinar los aciertos, entre otros.

De igual manera se definen las dos clasificaciones de la auditoría administrativa, como lo son la interna y la externa. Uno de los motivos más importantes para llevar a cabo una auditoría administrativa es la necesidad de detectar y superar las deficiencias administrativas existentes y los problemas operacionales que traen como consecuencia en las operaciones que se encuentran en la etapa de realización, ya que en la actualidad es cada vez mayor la necesidad de examinar y valorar la calidad de los administradores y de los procesos mediante los cuales opera una organización.

Un beneficio interesante que se obtiene al llevar a cabo este tipo de auditorías es que los problemas administrativos y las dificultades operacionales que

se relacionan con ellos, pueden detectarse antes de que sucedan, en lugar de más tarde, como sucede en la auditoría financiera.

Como toda clasificación de Auditoría, la Auditoría Administrativa también tiene su metodología para poder ser aplicada, la cual consta de 10 pasos a realizar, los cuales se explican detalladamente en este trabajo de investigación.

Para reforzar más este trabajo de investigación en cuanto al tema de auditoría administrativa, se habla de los requisitos que debe tener el auditor administrativo para poder practicar dicha auditoría, entre los requisitos que se mencionan, se encuentran:

- ✓ Estudio y practica en administración general,
- ✓ Práctica de buenas relaciones humanas,
- ✓ Estudios básicos de materias como: Economía, finanzas, mercadotecnia, matemáticas, ingeniería industrial, y en general de todas aquellas técnicas de la administración científica.

También debe tener cualidades como:

- ✓ Inclinação hacia el análisis,
- ✓ Mente inquisitiva,
- ✓ Información creativa,
- ✓ Habilidad para escribir y expresarse clara y lógicamente,
- ✓ Experiencia en auditoría administrativa o en otra similar como la auditoría contable.

También se mencionan las normas de ética profesional que debe contener el auditor administrativo, entre las cuales destacan, la capacidad, la independencia,

la equidad, el secreto profesional, entre otras muchas. Por último tema, se mencionan las características del auditor de manera general, como son, la imaginación, inteligencia, criterio, iniciativa y responsabilidad.

Como dicho trabajo de investigación es enfocado a una empresa hotelera del puerto de Veracruz, en el contenido del mismo, se mencionan como introducción los antecedentes de la hotelería, así como el concepto de lo que se entiende por hotelería, la cual se refiere al conjunto de entidades que brindan servicios de hospedaje, alimentación, recreación y confort a sus diversos clientes; para así permitir al lector tener más claro el tema a tratar en su conjunto.

De igual forma se establece la clasificación de los hoteles, así como sus características. En este trabajo se mencionan dos tipos de clasificaciones, de acuerdo a su calidad y de acuerdo al tipo de turista y a la zona que visitan. Se mencionan los servicios que pueden ofrecer los hoteles en general, así como las asociaciones y agrupaciones a las cuales pueden pertenecer en este puerto de Veracruz, de acuerdo a ciertos requisitos que la misma establece.

Para poder entender mejor el tema de hotelería, se mencionan y describen las principales áreas o departamentos de un hotel en general y las actividades de los mismos, esto como ejemplificación de lo que puede ser un hotel y de las actividades que puede realizar de acuerdo a su tamaño.

Por último, en esta investigación se estudio el departamento administrativo de una empresa hotelera para así poder determinar cuales son los problemas que se pueden presentar en dicho departamento, al igual que las causas que los ocasionan; todo esto se llevo a cabo mediante cuestionarios aplicados a los empleados, así como la observación directa.

Al final de este trabajo de investigación se logro comprobar que el objetivo general de la investigación se alcanzo, ya que se pudo identificar la importancia y los beneficios que representan la aplicación de una Auditoría Administrativa al departamento administrativo de una empresa hotelera.

4.2 RECOMENDACIONES.

Al llevar a cabo el trabajo de investigación se encontraron diversos problemas que se pueden presentar en un departamento administrativo de una empresa hotelera, por tal motivo, se considera relevante mencionar las posibles recomendaciones que se pueden aplicar para solucionar dichos problemas y así lograr que el departamento administrativo marche correctamente. Dichas recomendaciones se enlistan a continuación:

- ✓ Es indispensable que para que los empleados rindan al 100% de su trabajo y sobre todo, sepan hacia a donde dirigir sus esfuerzos, deben estar bien informados sobre los objetivos que la empresa y sobre todo, el departamento administrativo quiere alcanzar para así luchar juntos sobre ese objetivo y no ir en contra del mismo. De igual manera es también importante que los objetivos se encuentren por escrito y de manera visible para que los empleados siempre los tengan presentes.

- ✓ Todo empleado debe de contar con un manual de procedimientos que exprese claramente cuales son las actividades a realizar y así se

aproveche mas el tiempo y se eviten considerablemente errores que pudieran presentarse en sus actividades.

- ✓ Es importante que el empleado tenga siempre presente cuales son las políticas y procedimientos a seguir para poder desempeñar su labor dentro de los limites establecidos por el departamento.
- ✓ Las reglas del departamento son recomendables que se encuentren a la vista tanto de los empleados como de las personas que acuden al departamento.
- ✓ Es indispensable que los empleados cuente con un manual o programa que les permita especificar cuales son las tareas que debe realizar, mostrando la fecha y los tiempos aproximados para llevarlas a cabo; esto permitirá al empleado tener un mejor control en sus actividades y rendir más en cuento a su desempeño y a la vez ayudara a sus superiores para supervisar sus tareas.
- ✓ Uno de los puntos muy importantes en toda empresa, es tener bien estructurado el organigrama de la misma, aun cuando esta sea pequeña; esto permite que los empleados tengan bien identificado a su jefe superior, y a la vez que tengan identificado a que departamento dependen.
- ✓ Un empleado no debe recibir varias ordenes al mismo tiempo de personas diferentes, ya que esto ocasionaría confusión en el empleado y afectaría su desempeño en la realización de sus labores.

- ✓ Se debe acostumbrar que las ordenes que se den a los subordinados en los departamentos, sean en forma escrita, esto para evitar olvidos por parte de los empleados y también de los jefes superiores y a la vez hacer de manera más formal la ejecución de las tareas.

- ✓ A manera de motivación, la empresa debería tomar en cuenta que si el departamento es grande, una de las formas para hacer que los empleados se esfuercen mas en el desempeño de su trabajo, es la rotación de puestos, ya que esto ocasiona que los empleados puedan tener conocimientos de las diferentes áreas del departamento y no estar estancados en una sola área, así como poder subir de nivel.

- ✓ Uno de los aspectos importantes en toda empresa, es la motivación de sus empleados, que sientan que son tomados en cuenta y que la empresa se interesa en ellos, para que ellos también se encuentren interesados en su trabajo; además que esta comprobado que si los empleados se encuentran motivados, su desempeño profesional es mas elevado.

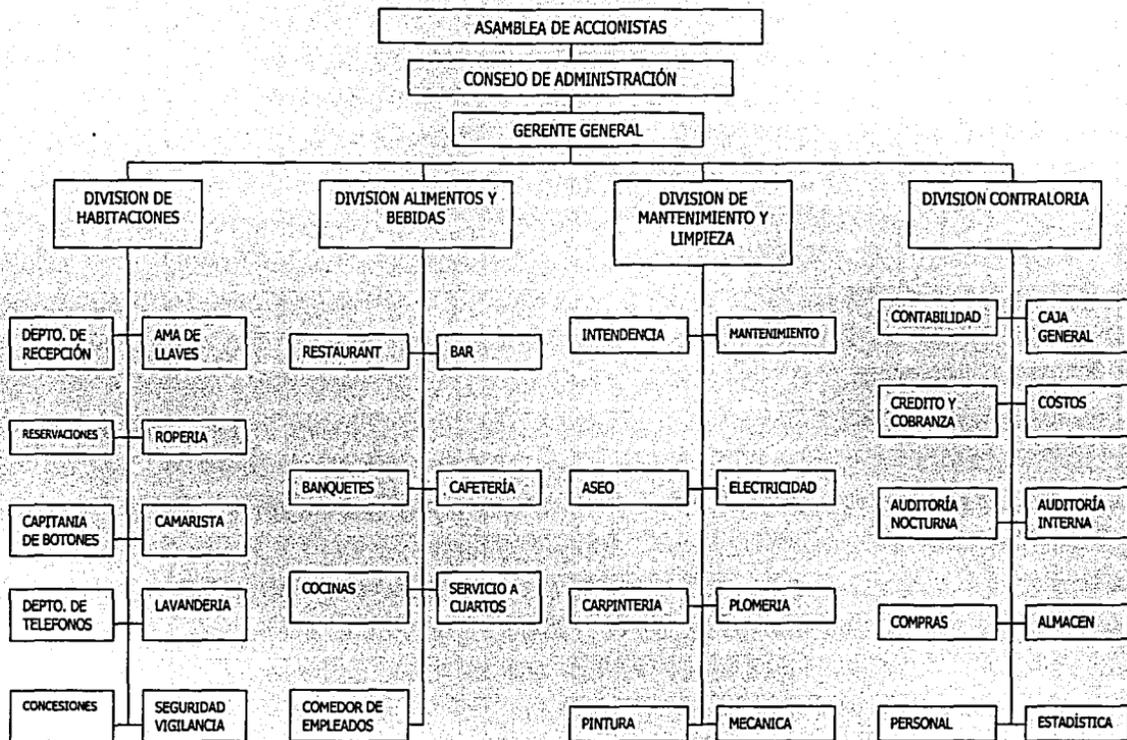
- ✓ Para hacer que los empleados rindan más de lo normal y poder lograr que tengan confianza en el departamento, así como el departamento en ellos, es importante que exista una buena comunicación, siempre sobresaliendo el respeto, entre los empleados y su jefe inmediato superior.

- ✓ A manera de que los empleados se sientan parte de la empresa, es importante que se comuniquen todos los cambios o planes que se

presentan en su departamento, logrando así que los empleados se involucren mas.

- ✓ Los empleados deben sentir en todo momento que se encuentran supervisados constantemente por sus superiores y que su trabajo y desempeño es importante, tanto para su departamento como para la empresa, si esto no ocurre, ellos no rendirán como debe ser, además que se sentirán con derechos que no les corresponden y harán las cosas a su modo.

- ✓ Por ultimo, se muestra a continuación un posible organigrama para una empresa hotelera:



BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ ARENS, Alvin A.; LEOBBECKE, James K. "AUDITORÍA UN ENFOQUE INTEGRAL". Ed. Pearson educación; 6ª Edición. México, 2001.

- ✓ DÍAZ, Eduardo M. Francisco. "DICCIONARIO DE CONTABILIDAD". Ed. Siglo Nuevo Editores S.A.; 6ª Edición. México, 1999.

- ✓ FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio. "LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA". Ed. Diana; 2ª Edición. México, 1999.

- ✓ GARCÍA - PELAYO Y GROSS, Ramón. "DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO". Ed. Larousse; 5ª Edición México. 1999.

- ✓ HELLRIEGEL, Don; SLOCUM, John W. "ADMINISTRACIÓN". Ed. Thomson; 9ª Edición. México, 2001.

- ✓ HOLMES, Artur W. "PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA AUDITORÍA". Ed. Uthea; Tomo 7. México, 1999.

- ✓ INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS A.C. "CÓDIGO DE ÉTICA PROFESIONAL". 4ª Edición. México, 2000.

- ✓ LOZANO, Nieva J. "AUDITORÍA INTERNA, SU ENFOQUE OPERACIONAL, ADMINISTRATIVO Y DE RELACIONES HUMANAS". Ed. Ecasa; 5ª Edición. México, 2001.

- ✓ MARTINEZ, Villegas F. "EL CONTADOR PÚBLICO Y LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA". Ed. PAC; 4ª Edición. México, 2000.

- ✓ MENDIVIL ESCALANTE, Víctor Manuel. "ELEMENTOS DE AUDITORIA". Ed. Ecafsa; 6ª Edición 2000.

- ✓ MÜCH GALINDO, Lourdes; GARCÍA MARTÍNEZ, José. "FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN". Ed. Trillas; 7ª Edición. México, 2001.

- ✓ MUNICH, Lourdes; ANGELES, Ernesto. "MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN PARA ADMINISTRACIÓN E INGENIERÍA". Ed. Trillas; 3ª Edición. México, 1999.

- ✓ OCÉANO, grupo editorial. "DICCIONARIO DE CONTABILIDAD".Ed. Océano Centrum; 3ª Edición 1999.

- ✓ RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. "ESTUDIO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS". Ed. Ecafsa; 5ª Edición. México, 2001.

- ✓ RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. "SINOPSIS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA". Ed. Trillas; 1999.

- ✓ RUBIO RAGAZZONI, Víctor Manuel; HERNÁNDEZ FUENTES, Jorge. "GUÍA PRÁCTICA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA". Ed. Diana; 4ª Edición. México, 1999.

- ✓ SANTILLANA GONZÁLEZ, Juan Ramón. "AUDITORÍA I". Ed. Ecasa; 7ª Edición. México, 2000.

- ✓ SILVESTRE MÉNDEZ, José. "PROBLEMAS ECONÓMICOS DE MÉXICO". Ed. Mc Graw Hill; 5ª Edición. México, 1999.

- ✓ STEPHEN P., Robbins. "ADMINISTRACIÓN: TEORÍA Y PRÁCTICA". Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.; 5ª Edición. México, 2000.

- ✓ STONER, A. F. James; FREEMAN R., Edward; GILBERT, Daniel R. Jr. "ADMINISTRACIÓN". Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.; 8ª Edición. México, 2000.

- ✓ THIERAUF, Robert J. "AUDITORÍA ADMINISTRATIVA CON CUESTIONARIOS DE TRABAJO". Ed. Limusa; 5ª Edición. México, 2001.

- ✓ WILLIAM, P. Leonard. "LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA". Ed. Diana; 2ª Edición. México, 1999.

- ✓ ZORRILLA ARENA, S.; TORRES XAMAR, M. "GUÍA PARA ELABORAR LA TESIS". Mc Graw Hill; 5ª Edición. México, 2000.