

875202



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ADMINISTRACION

"LA UTILIZACION DE LA TECNICA DE AUDITORIA
ADMINISTRATIVA EN LA PEQUEÑA EMPRESA DE
SERVICIOS TURISTICOS DE HOSPEDAJE"

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

Barbara Olivera Vázquez

DIRECTOR DE TESIS:

REVISOR DE TESIS:

L.A.E. MOISES GONZALEZ RIVERA

L.A.E. SANDRA LUZ HOLZHEIMER VELA



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

A Dios:

Que me dio la vida y la oportunidad de poder llegar hasta donde estoy, lo que me ha hecho ser una mejor persona cada día. ¡Gracias por estar siempre conmigo!

A Mis Padres:

Quienes con su cariño, esfuerzo, dedicación, paciencia, tolerancia y enseñanza me brindaron todo su apoyo para culminar uno de los mayores retos que tenemos en esta vida y han logrado que me convirtiera en la persona que soy. ¡Gracias por todo!

A Mis Hermanas:

Con quienes he compartido momentos buenos y malos a lo largo de toda mi vida y de quienes he recibido un apoyo incondicional. ¡Gracias por ser un pilar muy importante en vida!

A mis Abuelos y Tías:

Quienes me han brindado su más sincero cariño y apoyo durante toda mi vida tanto personal como profesional. ¡Gracias por estar siempre pendiente de mí! Pá esto va con mucho cariño para ti

A mis Abuelos:

De quienes he recibido lo mejor durante toda mi vida; su cariño, sus atenciones su comprensión han sido parte fundamental en mi formación ¡Gracias por ser como unos segundos padres para mí!.

A mis familiares y amigos:

Gracias a cada uno de ustedes por todos los bellos momentos que hemos pasado juntos ya que sin ellos mi vida no podría ser lo maravillosa que es.

A esa persona tan especial:

Porque a tu lado he conocido lo maravillosa que puede ser la vida, gracias de verdad por todo el apoyo, amor, confianza y comprensión que me has brindado desde siempre.

A mis Asesores:

Quienes me dieron todo su apoyo, cooperación y las más atentas atenciones para poder ver cristalizado mi sueño de titulación.

A mis Maestros de la generación 1996-2001:

Quienes me apoyaron durante toda mi carrera universitaria, y de quienes me llevo lo mejor de sus enseñanzas para aplicarlas en mi vida cotidiana.

A mi Secretaria de carrera:

Gracias Irma por todas las atenciones recibidas desde el inicio hasta el termino de mi carrera profesional.

ÍNDICE

	Páginas
INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO 1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1. Planteamiento del problema	9
1.2. Justificación	10
1.3. Objetivos de la investigación	
1.3.1 Objetivo general	12
1.3.2 Objetivos específicos	12
1.4. Hipótesis	
1.4.1 Hipótesis de trabajo	13
1.4.2 Hipótesis nula	13
1.5. Identificación de las variables	
1.5.1 Variable independiente	13
1.5.2 Variable dependiente	13
1.6. Definición conceptual de variables	14
1.7. Tipo de estudio	15
1.8. Población y muestra	15
1.9. Instrumentos de medición	15
1.10. Recopilación de datos	16
1.11. Proceso	16
1.12. Procedimiento	16
1.13. Análisis de datos	17
1.14. Importancia del estudio	17

2.3.2.7 Recopilación de datos	58
2.3.2.8 Análisis de la información	60
2.3.2.9 Evaluación de resultados y recomendaciones	62
2.3.2.10 Informe	64
2.3.2.11 Procedimiento de auditoría administrativa	67
2.3.2.12 El equipo de auditoría administrativa	70

CAPÍTULO 3: CUESTIONARIO

3.1 Cuestionario de conocimientos generales de Auditoría Administrativa en la pequeña empresa de servicios Turísticos de hospedaje	72
3.2 Gráficas de barras	74

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones	80
4.2 Recomendaciones	84

APÉNDICE “A” PROPUESTA PARA IMPLANTAR LA TÉCNICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA PEQUEÑA EMPRESA DE SERVICIOS TURÍSTICOS DE HOSPEDAJE

Cuestionario	94
--------------	----

BIBLIOGRAFÍA	103
---------------------	-----

INTRODUCCIÓN

Los acontecimientos económicos de todo tipo que se están sucediendo con enorme rapidez y las tendencias de la economía mundial son aspectos fundamentales que deben ser tomados en cuenta por los empresarios para adaptarse al nuevo entorno, que les permita anticiparse a los constantes cambios, tomar la iniciativa y provocar los cambios necesarios para aumentar la productividad de sus empresas y lograr así continuar presentes en el ámbito de las empresas productivas.

Lo anteriormente expuesto afecta a todo tipo de empresas ya sean grandes, medianas o pequeñas, es frecuente escuchar que los conceptos como planeación, estrategias, tecnología, calidad o herramientas como auditoría administrativa o diagnóstico organizacional, solo son aplicables a las grandes empresas, haciendo pensar que las empresas medianas y pequeñas no requieren de la aplicación de técnicas de administración sino solamente de la experiencia que da la práctica, un poco de intuición y mucha suerte de sus dueños.

Al hablar de la pequeña empresa en ocasiones se le ubica de acuerdo con sus estratos de micro, pequeña y mediana, lo que si resulta útil para diferenciarla y destacar sus diferencias es que estas empresas forman parte de ramas que se orientan al desempeño de actividades tradicionales y tienen como característica distintiva una menor densidad de capital por unidad de producto y una importante contribución al abasto de mercancía básicas al consumidor, primordialmente a nivel nacional.

También es común agregar comentarios en el sentido de que la pequeña empresa no es tan importante como la gran empresa y que, ante la apertura y particularmente ante el tratado de libre comercio, solo las grandes empresas saldrán adelante.

En primer lugar la micro y pequeña empresa no son menos importantes que las grandes empresas y menos en un país como el nuestro en el cual casi el 90% de las empresas caen dentro de esta clasificación, sino que realmente, son un elemento vital para el desarrollo del país. Son importantes por las innovaciones que aportan, por la distribución masiva que hace de productos y servicios, por la constante generación de empleo y por ser los proveedores naturales de las grandes empresas.

Y, ante la apertura comercial y la globalización en la que está inmersa el sector empresarial, es de esperar que las pequeñas empresas obtengan y generen mayores beneficios, al ser conocedoras de su mercado interno, expertas en canales de distribución y por poseer mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno.

Al igual que las grandes empresas, la pequeña empresa también puede y debe ser administrada bajo principios y técnicas administrativas para que sus actividades puedan ser mejoradas logrando así hacerlas más eficientes y eficaces. Y si acaso, lo que ha faltado, es precisamente el mecanismo adecuado para proveer a sus administradores de los conceptos elementales.

Cuando pensamos que los consumidores se están volviendo más exigentes con los productos o servicios por los que pagan nos referimos a que la globalización y los medios de difusión nos permiten tener un mayor marco de referencia respecto de los que se ofrece en todo el mundo, por lo que es evidente que el área de servicios y en particular el ramo de la hotelería se vuelve cada día más competitiva y fácilmente comparable.

Desde los inicios de la hotelería, esta ha ido evolucionando y transformándose con nuevas ideas que van de acuerdo a la época que se vive, lo que trae como consecuencia el desarrollo de nuevos y diversos servicios, todos encaminados a

satisfacer las necesidades de los huéspedes, quienes día a día se han vuelto más exigentes con los servicios por los cuales paga.

El turismo es el fenómeno social de masas que se ha convertido en los últimos años en uno de los factores más importantes para obtener divisas en todo el mundo y México no es la excepción aún cuando todavía nos falta mucho por avanzar pero con la participación básica de las empresas (hoteles) pequeños, medianos o grandes, cada vez son más usuarios que gozan de estos servicios, por lo que es necesario que los pequeños hoteles, deban de adoptar las técnicas administrativas necesarias para lograr cumplir con las exigencias de los huéspedes, es indiscutible que el éxito de todo hotel depende en gran medida de una organización administrativa y un sistema operativo eficiente.

Pero ¿Cómo podemos mejorar los aspectos administrativos de los hoteles pequeños y por ende aumentar la eficiencia en sus operaciones?

Este un trabajo delicado que requiere por principio de cuenta el convencimiento a los dueños de estos pequeños hoteles del por que es necesario el realizar la revisión de sus operaciones y procedimientos, mencionándoles que la Auditoría Administrativa de acuerdo a su informe final puede darles a conocer todos aquellos puntos sobre los cuales se deberá trabajar para mejorarlos y lograra así una mayor eficiencia en las operaciones del hotel.

Pero no hay que pensar que la auditoria administrativa es una panacea, sino solo una técnica para medir resultados y proponer, las medidas correctivas en los casos en que existan problemas, pero para mejorar la práctica administrativa, la verdadera promotora del cambio dentro de los hoteles pequeños es el convencimiento de sus dueños de que solamente adoptando las herramientas administrativas actuales podrán sobrevivir y permanecer dentro de un mercado que demanda mayor atención a los consumidores, debe entenderse que todo aquello que tuvo éxito en economías cerradas y poco competidas, no puede dar resultado en economías globalizadas y con mayor número de inversionistas que dándose cuenta del potencial turístico del país,

del estado y del municipio están dispuestos a crear hoteles pequeños que satisfagan los requerimientos de los visitantes que en mayor número temporada por temporada buscan espacios que sean atendidos con eficiencia.

El presente proyecto de tesis incluirá:

En el capítulo 1, se habla acerca de la metodología de la investigación, comenzando por el planteamiento del problema que es el que aqueja a la situación actual de la pequeña empresa de servicios turísticos, posteriormente se dará una justificación de las causas que originan la problemática en los procesos administrativos de la pequeña empresa, se hará mención de los objetivos de la investigación, con el apoyo de la hipótesis de trabajo y la hipótesis nula, una vez esto, se procederá a la identificación de las variables independientes y dependientes de las cuales servirán para hacer una definición conceptual de estas mismas con referencia al tema de la investigación, también se determinará el tipo de estudio a realizar tomando en cuenta la población y muestra, el instrumento de medición, la forma de recopilación de datos, el proceso, procedimiento, análisis de los datos, importancia del estudio y las limitaciones de este.

En el Capítulo 2, se relata el marco teórico, en donde se describen temas referentes al proyecto como: La teoría general de la administración y sus componentes (Definición, principios, proceso administrativo, áreas funcionales y las aportaciones de las diferentes escuelas de la administración), la definición y elementos del turismo y por último la definición y proceso de la técnica de auditoría administrativa.

En el capítulo 3, se realiza un cuestionario sobre conocimientos generales de administración y sus diversos componentes, así como temas sobre auditoría administrativa, el cual se aplica al gerente de la pequeña empresa de servicios turísticos de estudio, los resultados arrojados de dicho cuestionario se muestran por medio de gráficas de barras.

El capítulo 4, trata las conclusiones y recomendaciones que traerá como resultado dicha investigación.

En el apéndice A, se realizará una propuesta para la implantación de la técnica denominada auditoría administrativa mediante un cuestionario dicha propuesta servirá de base para futuras investigaciones y aplicaciones en el campo de estudio del presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO 1: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

El mercado al ir creciendo y desarrollándose se vuelve cada vez más exigente y competitivo, por lo que es necesario que todas las empresas que lo conforman se adapten al cambio o si no, tendrán problemas para seguir adelante, ya que las organizaciones que no se modifican continuamente van perdiendo fuerzas para seguir compitiendo.

En México como en el extranjero, la pequeña empresa ha merecido el calificativo de estrategia en función de sus diversas aportaciones y ventajas: inversión, dinámica, contribución y participativa.

A pesar de la importancia y ventajas, la pequeña empresa presenta deficiencias estructurales que, aunadas a su automatización, han incrementado la brecha entre la micro, mediana y gran empresa.

El mercado actualmente se encuentra formado en su mayoría por empresas micro y pequeñas, la mayoría de estas empresas son familiares, pese a su gran dinamismo y de encontrarse en todas las ramas de producción y de servicios, son las que más sufren tanto del mercado como del país, casi el 50% de las pequeñas empresas que

nacen cada año mueren por consecuencia de los dueños y su falta de conocimientos administrativos.

Dentro de la rama del sector turístico en la pequeña empresa podemos encontrar diversos problemas, ya que al ser empresas pequeñas no cuentan con personal calificado para brindar un servicio con calidad al cliente, lo que es la meta de cualquier empresa de servicios turísticos.

Los problemas de tipo administrativo a los que enfrentan las pequeñas empresas turísticas, se ven reflejados en la calidad del servicio que se ofrece a los huéspedes, ya que al ser empresas pequeñas familiares se carece de manuales o de información escrita sobre el manejo de las operaciones del hotel o de las funciones o actividades que debe realizar el personal que ahí labora.

¿ La pequeña empresa de servicios turísticos de hospedaje para cumplir con sus objetivos tiene la necesidad de ser revisada en su proceso administrativo para conocer así con mayor eficacia el desarrollo y resultado de sus actividades?.

1.2. JUSTIFICACIÓN:

La ciencia de la administración es una realidad evidente y necesaria para la difusión de los objetivos y proyectos de las pequeñas empresas. Por muchos años las empresas han sido objeto de auditorías a sus estados financieros; sin embargo estas auditorías contables son limitadas en sus alcances y sólo abarcan los recursos materiales.

Los recursos humanos y técnicos demandan otro tipo de auditorías, ya que estos recursos son volubles y cambiantes, por lo que es necesario que exista una auditoría administrativa que revise sus procesos administrativos para conocer el funcionamiento que están teniendo las actividades que realizan.

El uso de la Auditoría Administrativa se debe tomar como una acción de evaluación preventiva sistemática e integral de los problemas administrativos sus causas y posibles soluciones. Si se analiza el comportamiento que han seguido algunas de ellas, encontramos que el riesgo no es casual sino causal, es decir, el riesgo puede maximizarse o minimizarse en la medida como se administre un negocio.

Entendiendo que esto tiene validez no solo para una empresa nueva sino también para una empresa en pleno desarrollo o ya desarrollada. Se debe crear una relación de confianza entre el empresario y el auditor administrativo para lograr visualizar que no se trata de un gasto, sino de una inversión a mediano y largo plazo, mediante la cual se verán los cambios y logros.

Una empresa de servicios turísticos de hospedaje tiene como objetivo brindar al cliente un servicio con calidad, por lo que es de suma importancia que la parte administrativa y operativa de ellas, sea revisada constantemente a fin de que tanto los dueños como los empleados entiendan su función dentro de la empresa y como deben de reflejarlo al exterior, además así se podrán delimitar las actividades que realizará cada uno lo que evitará confusión o conflictos entre los dueños y el personal que ahí labora, ya que toda ésta problemática se refleja en un servicio deficiente que se brinda al cliente.

Si se realiza Auditoría Administrativa periódicamente se lograrán eficientar las funciones de los empleados, así como una mejor utilización de los procesos administrativos que ayuden a lograr una administración más productiva.

En los casos en que exista ineficiencia, se conocerá a tiempo con la aplicación de la técnica de auditoría administrativa, y es posible dar con toda oportunidad las medidas correctivas necesarias en la pequeña empresa para mejorar la práctica administrativa.

El presente trabajo se justifica plenamente ya que establece y destaca la importancia de la utilización de la técnica de Auditoría administrativa en la detección

de los puntos fuertes y débiles de los procesos administrativos de la pequeña empresa de servicios turísticos de hospedaje .

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

Localizar las deficiencias en las que se ve envuelta la pequeña empresa de servicios turísticos en la aplicación de su proceso administrativo y en el servicio que ofrece al cliente, a través de la técnica de la auditoría administrativa como ventaja para incrementar la eficiencia.

1.3.1. OBJETIVO GENERAL:

Evaluar los procesos de la administración (áreas funcionales, principios de administración aplicados y en que medida se utilizan las aportaciones de las escuelas del pensamiento administrativo) en razón de analizar y valorar si la situación actual de la pequeña empresa de servicios turísticos de hospedaje es adecuada o es necesario modificar sus procesos administrativos y operativos.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Conocer el concepto de auditoría administrativa.
- Describir las ventajas de la utilización de la técnica de auditoría administrativa en la pequeña empresa de servicios turísticos.
- Identificar las deficiencias más comunes que se puedan encontrar en el funcionamiento de este tipo de empresas.
- Corregir las irregularidades y anomalías que se detecten durante el proceso de aplicación de la auditoría administrativa.
- Hacer las recomendaciones técnicas necesarias para el uso de las herramientas de la administración, en función de establecer si son necesarios nuevos procesos que aseguren la continuidad y la calidad de los mismos

1.4. HIPÓTESIS:

1.4.1. HIPÓTESIS DE TRABAJO:

Al llevar a cabo la implantación de la técnica denominada auditoría administrativa, se conocerán los puntos fuertes y débiles de los procesos de la pequeña empresa de servicios turísticos de hospedaje y se estará en posición de eficientar los puntos débiles y por ende la productividad en el servicio que presta la empresa.

1.4.2. HIPÓTESIS NULA:

La implantación de la auditoría administrativa no reducirá las irregularidades del proceso administrativo en las funciones y actividades de la pequeña empresa turística de hospedaje.

1.5. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES:

1.5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE:

La aplicación de la técnica de auditoría administrativa en la pequeña empresa de servicios turísticos de hospedaje.

1.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE:

Conocer los puntos fuertes y débiles en razón de mejorar las funciones y actividades para eficientar y mejorar la productividad.

1.6. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE VARIABLES:¹

Auditoría Administrativa: Es un examen integral o parcial de una empresa con el propósito de revisar, evaluar y precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

Proceso Administrativo: Proceso para lograr las metas de la organización utilizando recursos y trabajando por medio de personas, dentro de un contexto de planeación, organización, dirección y control.

Actividad: Función a desempeñar.

Funciones: conjunto de tareas o actividades.

Productividad: Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

Eficacia: Lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.

Eficiencia: Lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad

Calidad en el servicio: Orientación que siguen todos los recursos y personal de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes, dentro de una visión de mejora continua.

¹ Crainer Stuart "Ideas fundamentales de administración" pág. 107-124 Ed. Panorama

1.7. TIPO DE ESTUDIO:

La presente investigación será mixta, la cual comprende investigación documental y de campo. La documental se basará en libros, manuales y revistas especializadas con el objeto de desarrollar un marco teórico que permita conceptualizar, conocer y entender la importancia de la aplicación de la técnica de auditoría administrativa en las pequeñas empresas de servicios turísticos de hospedaje.

La investigación de campo se desarrollará en una empresa de servicios turísticos de hospedaje con la finalidad de conocer la aplicación, los resultados obtenidos y el seguimiento de estos para corregir las deficiencias o desviaciones encontradas.

1.8. POBLACIÓN Y MUESTRA:

La población en esta investigación a desarrollar serán todas las pequeñas empresas de servicios turísticos de hospedaje que cuentan con una categoría de tres estrellas que se localizan en el Puerto de Veracruz, la muestra para el desarrollo de la presente investigación será una pequeña empresa de servicios turísticos de hospedaje, que permitió la aplicación de la presente investigación.

1.9. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN:

Se realizará un cuestionario que será aplicado al dueño, gerente o encargado de la pequeña empresa de servicios turísticos de hospedaje con el fin de saber si conoce y ha llevado a cabo una auditoría administrativa, enfocado a cada una de las áreas funcionales y de servicios con los que cuenta, dicho instrumento constará de preguntas mixtas.

Conjuntamente se empleará la técnica de la observación directa de la cual se sacarán las conclusiones propias, con el fin de visualizar de una manera más amplia y completa la problemática existente en la organización.

1.10. RECOPIACIÓN DE DATOS:

La forma de recopilación de los datos se basará en los datos que arroje el cuestionario anterior, las estadísticas y tabulaciones hechas con los porcentajes de las respuestas de dicho cuestionario, además de lecturas acerca de la administración general, de la teoría general del turismo y de la técnica de auditoría administrativa principalmente.

En la investigación de campo se asistirá personalmente a la pequeña empresa de servicios turísticos de hospedaje donde se aplicará el cuestionario formulado al dueño, gerente o encargado. Para analizar la confiabilidad y veracidad de la investigación se realizarán entrevistas para confirmar la información recabada en el cuestionario y hacer más efectivo el estudio.

1.11. PROCESO:

El proceso de investigación que se llevará a cabo constará de los siguientes pasos:

1. Recabar toda la información sobre la administración, la auditoría administrativa, la pequeña empresa y lecturas sobre el ramo turístico.
2. Desarrollo de la metodología de la investigación.
3. Redactar el marco teórico de la presente investigación.
4. Establecimiento del proceso de auditoría administrativa a realizar.
5. Aplicación del cuestionario y de la observación directa.
6. Conclusiones y recomendaciones sobre la investigación y sus resultados.

1.12. PROCEDIMIENTO:

- a) Elaboración de fichas bibliográficas sobre los temas centrales de la investigación, administración, turismo, pequeña empresa y auditoría administrativa.
- b) Detección del problema y de sus posibles soluciones.

- c) Describir el proceso a utilizar para la realización del trabajo de auditoria.
- d) Acudir a la empresa seleccionada para la aplicación del cuestionario a las personas seleccionadas y examinar directamente a la organización.
- e) Analizar y evaluar los resultados de los cuestionarios para brindar una posible solución al problema establecido en este trabajo de investigación.

1.13. ANÁLISIS DE DATOS:

La información recabada de la aplicación de los cuestionarios aplicados al personal de la pequeña empresa de servicios turísticos de hospedaje y de la observación directa del auditor, se medirán a través de gráficas de barras, para mostrar los resultados en forma porcentual sobre cada uno de los temas tratados en la investigación.

1.14. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO:

Las estructuras administrativas de la pequeña empresa siempre tienen que estar en alerta permanente para percibir los cambios que se dan en su medio ambiente tanto externo como interno, para adecuar su administración a ellos y seguir sobreviviendo ante la creciente competencia, por lo que el uso de la auditoria administrativa en la pequeña empresa de servicios turísticos de hospedaje proporcionará un panorama sobre la forma en que está siendo administrada su estructura organizacional, señalando los aciertos y las desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exijan una mayor o pronta atención o unos pequeños ajustes de actualización, lo que permita brindar un servicio más eficiente al cliente.

1.15. LIMITACIONES DEL ESTUDIO:

Las principales limitantes a las que nos podemos enfrentar es que la pequeña empresa de servicios turísticos de hospedaje seleccionada no sea representativa de los problemas que la mayoría de estas empresas sufren.

Debemos tomar en cuenta que la mayoría de las empresas no están dispuestas a divulgar información que consideran confidencial sobre los procesos que manejan dentro de su organización.

En la aplicación de los cuestionarios nos podemos encontrar con respuestas que no sean totalmente verídicas o que por falta de tiempo o disposición del personal no se pueda logra la aplicación de los cuestionarios y la obtención de información que ayude a esta investigación.

Otra limitante de importancia es que la mayoría de estas empresas no cuentan con información escrita, manuales o algún otro documento que sirva como base, fundamento y respaldo para la investigación del auditor.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 ADMINISTRACIÓN GENERAL:

2.1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN:

A continuación daremos a conocer los puntos más importantes sobre la administración, su origen y el desarrollo:

- ❖ Época primitiva: División del trabajo por edad y sexo, el hombre utiliza en forma rudimentaria la administración al trabajar en grupo.
- ❖ Período agrícola: Vida sedentaria, desarrollo de grandes civilizaciones, apoyándose en la administración empírica del trabajo colectivo y de los tributos.
- ❖ Antigüedad grecolatina: Aparición del esclavismo, aplicación de la administración mediante una estricta supervisión del trabajo y sanciones de tipo físico.
- ❖ Feudalismo: La administración de los feudos se efectúan de acuerdo al señor feudal, existen nuevas formas de administración como las estructuras de trabajo extensa, niveles de supervisión escasos y surgen los gremios.
- ❖ Revolución Industrial: Centralización de la producción, auge industrial, administración de tipo coercitivo, explotación inhumana del trabajador y surgen especialistas dedicados a manejar problemas de administración.
- ❖ Siglo XX: Gran desarrollo tecnológico e industrial y surge la administración científica.

2.1.2 CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN:

George R. Terry: Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.²

Koontz and O'Donnell: Consideran a la administración como la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.³

Henry Fayol: Dice que administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.⁴

A continuación, y teniendo en mente las definiciones anteriores, se da una definición personal:

Ciencia compuesta por principios, técnicas y procesos administrativos consistentes en las actividades de planeación, organización, dirección y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos organizacionales de cada una de las áreas funcionales de la empresa, con la coordinación del personal y de los recursos con los que cuenta.

Y tomando en cuenta la acción de administrar, podemos considerar que administrar es la aplicación de las aportaciones de las escuelas del pensamiento administrativo, el proceso administrativo, los principios de administración y las técnicas modernas de administración en cada una de las áreas funcionales de una organización, en razón de eficientar los recursos con los que cuentan.

² Terry, George R. "Fundamentos de Administración", pág. 23 Ed. Cecs

³ Reyes Ponce Agustín "Administración de Empresas" Teoría y práctica, pág. 16 Ed. Limusa

⁴ Reyes Ponce Agustín "Administración de Empresas" Teoría y práctica pág.17 Ed. Limusa

2.1.3 PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS:

Henri Fayol estableció 14 principios generales de administración, los cuales aclaró que son flexibles y susceptibles de adaptarse a cualquier necesidad y se enuncian a continuación:⁵

1. **División del trabajo:** El trabajo debe organizarse de tal forma que permita la especialización, para “producir más y mejor con el mínimo esfuerzo”.
2. **Autoridad y responsabilidad:** La autoridad es el derecho de mandar y poder de hacerse obedecer. La responsabilidad es una consecuencia de la autoridad. Por lo que no se concibe “La Autoridad sin la Responsabilidad”.
3. **Disciplina:** Es la presencia de signos de respeto conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.
4. **Unidad de mando:** Un subordinado no deberá recibir órdenes de más de un superior.
5. **Unidad de dirección:** Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin.
6. **Subordinación del interés individual al general:** En una organización debe prevalecer el interés de grupo ante el interés personal.
7. **Remuneración al personal:** El salario debe ser siempre justo y equitativo con el trabajo realizado.
8. **Centralización y Descentralización:** Centralización: Acto de reunir operaciones o actividades de un mismo tipo para que formen un grupo o unidad central. Descentralización: Sistema de administración en el que la autoridad de toma de decisiones descansa en los niveles jerárquicos inferiores.
9. **Jerarquía:** Las comunicaciones deberán fluir hacia arriba y hacia abajo por la línea de autoridad que va desde la cúspide de la organización hasta su nivel más bajo, pero sería deseable la comunicación hacia los lados entre personas de rangos equivalentes en departamentos distintos, mientras se mantenga informados a los superiores.

⁵ Hernández y Rodríguez Sergio, “Introducción a la administración” pág.90 Ed. Mc. Graw hill

10. **Orden:** Tantos los materiales con el personal deben estar siempre en su lugar apropiado, las personas deben ser aptas para sus puestos, así que debe existir una cuidadosa organización del trabajo y una óptima selección del personal.
11. **Equidad:** Se debe tratar al personal con amabilidad y justicia.
12. **Estabilidad del personal:** Debe evitarse una rápida rotación del personal, debido a l tiempo que se requiere para desarrollar la experiencia.
13. **Iniciativa:** Se deben motivar a todos los empleados a ejercer iniciativas dentro de los límites que imponen los requerimientos de autoridad y disciplina.
14. **Unión del personal:** Se deben hacer esfuerzos para promover la armonía dentro de la organización e impedir la disensión y las divisiones.

2.1.4. PROCESO ADMINISTRATIVO:

Henry Fayol sostuvo que la organización es una entidad abstracta dirigida por un sistema racional de reglas y autoridad, que justifica su existencia a través del logro de sus objetivos.⁶

Añadió que si la organización desea obtener objetivos administrativos, debe coordinar los recursos con que cuenta, por lo cual el administrador está obligado a prever, organizar, mandar, coordinar y controlar (Ver figura 1).

⁶ Fayol Henry “ Introducción a la administración” pág. 89 Ed. Mc graw hill

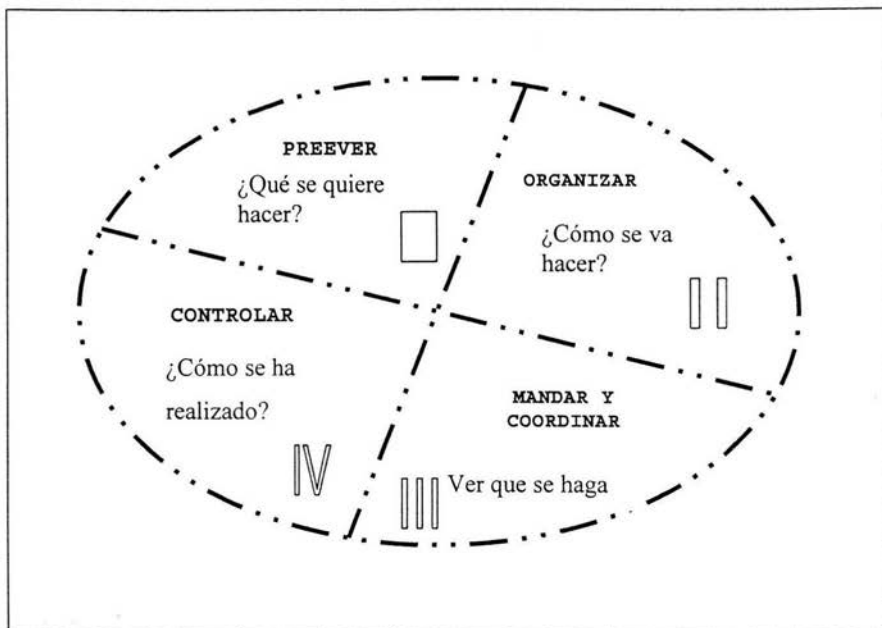


FIG. 1 REPRESENTACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE HENRY FAYOL

A continuación se describe como Fayol explica cada una de las cinco fases del proceso administrativo:

Previsión: Se entiende como el acto de examinar el futuro. Lo describe en términos de fijar objetivos, tomar decisiones y establecer planes de acción.

Organización: Consiste en formular una estructura (normas más o menos sólidas de una cosa) dual (material y humana) que forme a la entidad.

Dirección: Es la que hace funcionar los planes de la organización.

Coordinación: Consiste en reunir la información en busca de cohesión y unificación.

Control: En esta etapa se debe verificar el resultado con el plan original, a partir de este análisis se puede replantear la gestión administrativa.

2.1.5 FUNCIONES BÁSICAS DE LA EMPRESA (ÁREAS FUNCIONALES):

Las áreas de actividad están relacionadas directamente con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas comunes en toda empresa, las cuales son: Producción, Finanzas, Recursos Humanos y Mercadotecnia. Dichas áreas y sus funciones pueden variar según el tipo y tamaño de empresa.

Es necesario conceptualizar a la empresa como un sistema que comprende las cuatro áreas funcionales, la efectividad de la administración de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas. A continuación se muestra una estructura y la definición de cada una de las principales áreas de actividad de una empresa:



- ❖ Producción: Formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.
- ❖ Mercadotecnia: Reúne los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.
- ❖ Finanzas: Se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios

económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

- ❖ Administración de recursos humanos: Se encarga de conseguir y conservar un grupo humano cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

2.1.6 APORTACIONES DE LAS DIFERENTES ESCUELAS DE LA ADMINISTRACIÓN:

2.1.6.1 ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN (ESCUELA CIENTÍFICA):

Se ha calificado a Frederick Taylor como “Padre del movimiento científico” por haber investigado en forma sistemática el trabajo humano y haber aplicado al estudio de las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción, el método científico. Tomando como punto de partida de que la administración como función especial, consta de varios principios que se hacen realidad en todas las organizaciones (universalidad).⁷

Sus estudios consistieron en analizar escrupulosamente el tiempo que toma o debería tomar una máquina o un trabajador para efectuar un proceso dado. Dividiendo cada tarea, trabajo y proceso en sus elementos más importantes; con la ayuda de un reloj cronómetro pudo obtener métodos ideales de trabajo, basándose en el perfeccionamiento de los mejores elementos del proceso de trabajo de los distintos obreros.

Otras aportaciones recomendadas por Taylor que describió como mecanismos administrativos son: el uso de reglas de cálculo, tarjetas de instrucción, la estandarización y un sistema de rutas para disminuir los costos.

⁷ Taylor F. “ Introducción a la administración” pág.67 Ed. Mc. Graw Hill

Taylor pidió una “revolución mental” para fusionar los intereses de los trabajadores y de la administración en un todo mutuamente beneficioso. También señalaba que los gerentes y no gerentes debían entender por completo la cantidad y la calidad del trabajo que debía realizarse en un periodo dado.

Taylor tuvo numerosos discípulos de difundieron el evangelio de la eficiencia. Carl Barth, Henry Gantt, Frank Gilberth, Harrington Emerson y Morris Cooke, todos hicieron valiosas contribuciones escritas y prácticas al crecimiento de la administración a manera de disciplina científica.

La escuela de la administración científica nos ha aportado grandes conocimientos administrativos. Su esencia es el desarrollo de una mente inquisitiva con la búsqueda inteligente resultante de más conocimientos, más hechos, más relaciones desde él punto de vista histórico, está relacionada con consideraciones económicas de costo, uso del tiempo y eficiencia, pero el método que utiliza es básico en la investigación de otras disciplinas tales como la química, física, psicología y la sociología.

2.1.6.2 TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN:

Henry Fayol contribuyó sus logros a la aplicación consecuente y sistemática, en la administración, de una serie de principios sencillos, eficaces y universalmente aplicables que la experiencia humana, a lo largo de los siglos, había logrado y que él sintetizó y aplicó en forma científica. Abrió así, con claridad, el camino para toda una escuela entre todos los confusos pensamientos.⁸

Fayol y Taylor abordaron la misma problemática. Taylor la desarrolló del taller hacia arriba; Fayol, de la dirección gerencial hacia abajo. Taylor dio importancia al análisis del puesto con el sistema medición de los tiempos y movimientos y a la selección del personal. Fayol percibió muy tempranamente que todas las tareas deben estar debidamente planificadas, organizadas, dirigidas, coordinadas y controladas

⁸ Fayol Henry, “Introducción a la administración” pág. 87 Ed. Mc. Graw Hill

desde los altos cargos administrativos. Las principales aportaciones de Fayol a la administración fueron (ver figura 2):



FIG. 2 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LAS APORTACIONES DE FAYOL

La universalidad de la teoría administrativa, se refiere a que la administración es una actividad común a todas las organizaciones humanas y aplicable a toda actividad de grupos, ya sea el “hogar”, “negocios” o el “gobierno”; por lo que es universal.

Henry Fayol sostuvo que la organización es una entidad abstracta dirigida por un sistema racional de reglas y autoridad, que justifica su existencia a través del logro de sus objetivos. Añadió que si la organización desea obtener objetivos administrativos, debe coordinar los recursos con que cuenta, por lo cual el administrador está obligado a prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Fayol aclaró que los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a las necesidades, consiste en servirse de ellos y lo más importante es el momento y circunstancia de su aplicación para hacer buen uso de ellos.

Fayol llegó a la siguiente conclusión general “en todo género de empresas, la capacidad esencial de los agentes inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa y la capacidad esencial de los altos jefes es la capacidad administrativa”.

2.1.6.3 ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS:

Los psicólogos iniciaron investigaciones sobre la selección del personal elaborando tests para escoger a los mejores hombres para las tareas concretas, relacionar aspectos físicos con el rendimiento como la temperatura, luminosidad, humedad, ruido; y establecer cuáles son las causas del aburrimiento producido por un trabajo repetitivo.⁹

Con ello se inicia un cambio de valores. Los administradores inician abandono de la concepción tayloriana de que lo que más afecta a la producción es la organización del trabajo, conocida como “concepción mecanicista”, y la idea también tayloriana de que el obrero sólo trabaja por dinero. Así los directores modificaron sus valores y sus modelos de supervisión, concediendo importancia a los factores humanos y a la aplicación del método científico para investigar los fenómenos industriales. A partir de esas ideas surgió la famosa frase “el elemento humano es lo más importante de la empresa”.

Entre los seguidores de esta escuela se tiene a Mary Parker Foller, Elton Mayo y Kurt Lewin.

2.1.6.4 ESCUELA ESTRUCTURALISTA:

⁹ Koontz Harold, Weihrich Heinz, “administración una perspectiva global” pág. 29 Ed. Mc. Graw Hill

Esta corriente centra su atención, para analizar las organizaciones, en primer lugar, en las estructuras de autoridad y comunicación, en segundo lugar, estudia el comportamiento funcional y disfuncionalismo lógico, por los choques que provoca el comportamiento humano, también se caracteriza por sus análisis de los objetivos organizacionales.¹⁰

Entre los principales exponentes tenemos a Max Weber, Chester Barnard Renate Mayntz, Amitai Etzioni y Ralph Dahrendorf.

Las aportaciones que brindaron a la administración fueron: El concepto de burocracia, de autoridad y un modelo ideal de burocracia (Max Weber). Concepto de autoridad y aceptación de la autoridad (Chester Barnard), Estructura de autoridad y tipología de las organizaciones, estructura de la organización, disfunciones estructurales y conflictos y formalización y burocratización (Renate Mayntz), Tipología de las organizaciones y tipología del comportamiento en las organizaciones (Amitai Etzioni) y Análisis estructural y del comportamiento y conflicto y tipología del comportamiento (Ralph Dahrendorf).

2.1.6.5 ESCUELA DE SISTEMAS:

Según esta corriente los sistemas son el punto fundamental en que se basa la administración. El sistema es un conjunto formado por partes, de tal modo asociadas, que forman un todo coherente, o unidad. En otras palabras, es la concepción de multitudinarias actividades con las cuales se maneja cualquier organización. La empresa es un sistema hecho por el hombre, sus partes internas trabajan juntas para alcanzar objetivos establecidos y sus partes externas trabajan para logran el interfuncionamiento con su ambiente.¹¹

¹⁰ Munich Galindo "Fundamentos de Administración" pág. 210 Ed. Trillas

¹¹ Munich Galindo "Fundamentos de administración" pág. 212 Ed. Trillas

El sistema esta integrado por cuatro elementos básicos que se relacionan entres si: Insumos (abastecen el sistema de lo necesario para cumplir su misión), Proceso (transformación de los insumos por medio de tecnología), Producto (resultado del proceso, insumo de otros sistemas) y Retroalimentación (respuesta de los sistemas en su medio ambiente).

La organización no se diseña de acuerdo con la tradicional división departamental por funciones de una empresa, sino con base en los requerimientos de los sistemas individuales. El funcionamiento de la administración de sistemas está ayudado por el uso de la computadora; ya que a través del procesamiento de datos se determinan las relaciones entre los diversos componentes., se relaciona fuertemente con el enfoque matemático, para lograr las mejores decisiones.

Implica el análisis de la organización como un todo y no de sus partes aisladas, así como la interrelación entre todos los componentes del sistema. Este tipo de administración aporta conocimientos, pero como es demasiado especializada descuida el factor humano.

2.1.6.6 ESCUELA CUANTITATIVA Y DE LA TEORÍA DE LAS DECISIONES:

El enfoque matemático postula que la administración es una entidad lógica cuyas acciones pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos, como relaciones y datos que se pueden medir. Su aplicación es básica en el proceso decisional. La investigación de operaciones tiene gran importancia en el campo de la administración, ya que fomenta el pensamiento ordenado, la metodología lógica y el reconocimiento de restricciones efectivas.¹²

Proporciona poderosas herramientas en la solución de problemas complejos, siendo de gran utilidad cuando se aplica a problemas físicos de la administración tales

¹²Múnc Galindo “ Fundamentos de administración” pág. 212 Ed. Trillas

como inventarios, control de producción, prefactibilidad, dejando a un lado el comportamiento humano.

La teoría de las decisiones postula que el hombre no es algo que pueda manipularse, sino que es un ente capaz de adaptarse y evaluar diferentes grupos de circunstancias. Aquí los factores sociales, económicos, técnicos etc. Influyen grandemente en la conducta y productividad del hombre. De ahí la importancia de desarrollar modelos experimentales que permitan simular la conducta potencial del ser humano ante diversas situaciones, ya que el proceso de decidir es la esencia de la administración.

Considera a la empresa como unidad tomadora de decisiones; este enfoque se limita al razonamiento económico de la utilidad y de las incertidumbres.

2.1.6.7 NEOHUMANORRELACIONISMO:

Da un nuevo enfoque a las relaciones humanas en la empresa, considera que la administración debe adaptarse a las necesidades de los individuos que integran la empresa y que este enfoque no debe ser casual sino que debe fundamentarse en estudios psicológicos del individuo, sus motivaciones y necesidades, ya que el factor humano resulta determinante en la empresa.¹³

Los exponentes más destacados son: Maslow, Argyris, McClelland, Herzberg, McGregor, Strauss, Sayles y Likert. A continuación se mostrarán las aportaciones que cada uno de ellos hizo a la administración:

- Abraham Maslow: El sostiene que las necesidades son el motor del hombre y las jerarquizó de la siguiente manera (Ver figura 3)

¹³ Terry y Franklin "Principios de Administración" pág. 45 Ed. Ceca



FIG. 3 PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

- Chris Argyris sostiene que “el hombre ha sido educado con criterios distintos de los que las organizaciones le exigen, por lo tanto, hay un desajuste en el comportamiento humano”.
- F. Herzberg publicó sus investigaciones conocidas como las motivaciones y los factores higiénicos, en donde, sostiene que los factores motivadores dan satisfacción cuando aparecen y no producen insatisfacción cuando desaparecen, los factores higiénicos no dan satisfacción al presentarse pero producen insatisfacción cuando desaparecen (Ver figura 4).



FIG. 4 NECESIDADES DE HERZBERG

- McClelland afirma que los factores que motivan al hombre son grupales y culturales y existen tres tipos de factores:
 1. El de realización: la persona desea lograr sus metas aunque lo rechace el grupo.
 2. Afiliación: están más interesados en establecer contactos cálidos.
 3. El de poder: las personas tratan de influir sobre los demás.

- Douglas McGregor: su contribución más importante son las filosofías de la dirección, que confirman la tesis de que algunas de las variables más importantes para lograr resultados en la dirección de las organizaciones son “los valores culturales” de los que ejercen el mando y la supervisión o la dirección de los subordinados. Su teoría está basada en sus concepciones la primera en la teoría de Max Weber de los valores y acciones y la segunda en Maslow sobre la jerarquía de las motivaciones. A partir de ahí hizo su clasificación de dos tipos de supervisores: el pesimista tradicional o tayloriano con poca confianza en el trabajo, al que coloca en la teoría x y el otro es optimista, confianza en el trabajador y piensa que el ser humano tiene amor y se autorrealiza en el desempeño de sus tareas al que coloca en la teoría y.

- Strauss desarrollo una tesis que denominaron “z”, basada en la escuela de relaciones humanas, refiriéndose a esta teoría “la autocracia benevolente”. En donde se deben los trabajos correctamente realizados, mantener informados a los subordinados de sus órdenes, estimular el ego de los subordinados, establecer un espíritu de gran familia, vender ideas, pagar buenos salarios y garantizar un nivel adecuado de vida, centralizar las grandes decisiones.

- Likert: propuso los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones: flujo de comunicación, práctica de toma de decisiones, interés por las personas, influencia en el departamento, excelencia tecnológica y motivación. Para medir el ambiente organizacional que esta determinado por el estilo de

liderazgo, los clasificó en cuatro tipos: Liderazgo autoritario y explotador, liderazgo paternalista, liderazgo consultivo y liderazgo democrático.

2.2. TEORÍA GENERAL DEL TURISMO:

2.2.1. ANTECEDENTES DEL TURISMO EN MÉXICO:

La industria hotelera en México tuvo una marcada influencia europea debido a que los conquistadores españoles trajeron consigo su cultura y en consecuencia una serie de situaciones que propiciaron el desarrollo de esta industria que es de vital importancia en la actualidad.¹⁴

Durante la época de la colonia cuando en la Nueva España viajaba gente de la realeza, los solían alojar en las casas de familiares o amigos o en los múltiples conventos donde disfrutaban de las relativas comodidades de esa época. No sucedía lo mismo con los mercaderes, muleros y carretones que por ser de clase baja se alojaban en los mesones.

Durante 350 años aproximadamente los mesones y ventas fueron los únicos establecimientos de alojamiento de que disponían los viajeros en México, sin embargo a raíz del incremento de la población comenzaron a surgir hoteles en la Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara por los años 20's, sin embargo la industria hotelera moderna comenzó su auge en los años 30's.

2.2.2. DEFINICIÓN DE TURISMO:

“Es un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que, fundamentalmente por motivos de

¹⁴ Guajardo, Miguel “Relatos y desarrollo del turismo en México” pág.23 ed. Porrúa

recreación, descanso, cultura o salud, se trasladan de su lugar de residencia habitual a otro, en el que no ejercen actividad lucrativa ni remunerada.”¹⁵

2.2.3. DEFINICIÓN DE HOTEL:

“Es una institución de carácter público preparado como un inmueble que proporciona un hospedaje cómodo, alimentación adecuada, servicios y el entretenimiento que el viajero de trabajo o descanso espera a través del pago de este servicio, el cual opera con la finalidad de obtener utilidades.”¹⁶

2.2.4. CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN HOTELERA:

Son muchos y muy diversos los métodos de clasificación de los establecimientos de hospedaje, lo que nos permite identificar el tipo de servicios y modalidades que prestan estos establecimientos. A continuación se mencionan los criterios más generales de clasificación:¹⁷

1. Por la calidad y diversidad de sus servicios se clasifican en: de lujo, de primera, segunda y tercera clase.
2. Por su dimensión se dividen en pequeños (menos de 80 habitaciones), medianos (menos de 200 habitaciones) y grandes (más de 200 habitaciones).
3. Por su tipo de clientela: Comerciales (viajeros de negocios), Vacacionales (turistas) y para Convenciones.
4. Por su organización: Funcionamiento independiente (operados por los mismos dueños o un operador) y Funcionamiento en cadena (varios hoteles afiliados a una compañía que los opera y dirige).

¹⁵ Ramírez Blanco Manuel “teoría general del turismo” pág. 17 Ed. Diana

¹⁶ Norwal, A.J. “la industria del turismo” pág. 22 Ed. México

¹⁷ Báez Casillas Sixto “Hotelería” pág. 86 Ed. Cecsá

5. Por su categoría:

- Una estrella: Establecimiento que provee al huésped alojamiento únicamente, sus servicios se limitan al cambio de ropa y limpieza de la habitación diariamente, sus muebles son sencillos y su personal de servicio se limita a lo indispensable.
- Dos estrellas: Provee al huésped de alojamiento, algunas veces proporciona servicio de cafetería, limpieza de la habitación, sus muebles son de calidad adecuada, su personal de servicio es básico-adecuado.
- Tres estrellas: Establecimiento que provee al huésped de alojamiento, cuenta con cafetería, sus muebles y decoración son de primera clase y su personal de servicio es suficiente.
- Cuatro estrellas: Su equipamiento es selecto y de calidad comercial, provee de alimentación al huésped, cuenta con bar, música y entretenimiento, cuenta con personal directivo y supervisores algunos bilingües.
- Cinco estrellas: Sus instalaciones y mobiliario son de calidad selecta, cuenta con uno o varios restaurantes o cafetería, bar, música, entretenimiento, su personal directivo es bilingüe y su personal de servicio esta perfectamente uniformado.

2.3 CONCEPTO DE AUDITORÍA:

“Es una actividad profesional que consiste en el examen crítico y constructivo de eventos individuales o colectivos, con el objeto de emitir una opinión respecto a ellos y promover la implantación de acciones correctivas que se consideren necesarias para mejorar su ejecución.”¹⁸

¹⁸ Sánchez Curiel Gabriel “ Auditoria” pág.1 Ed. Ecasa

2.3.1. DIFERENTES TIPOS DE AUDITORÍA:

2.3.1.1 AUDITORÍA FINANCIERA:

- Montgomery: “ Es el examen sistemático de los libros y registros de un negocio u otra organización, con el fin de determinar o verificar los hechos relativos a las operaciones financieras y los resultados de éstas, para poder informar sobre las mismas”.¹⁹
- Arthur W. Holmes: “ La auditoria es la comprobación sintética y sistemática de los libros de cuentas, comprobantes y otros registros financieros y legales de una empresa, con el propósito de determinar la exactitud y veracidad de la contabilidad, mostrar la verdadera situación financiera y las operaciones y certificar los estados e informes que se rinden”²⁰

A continuación, y teniendo en mente las dos definiciones anteriores, se da una definición personal: “Es el examen realizado por un contador público independiente, de los estados financieros preparados por una entidad, con objeto de opinar respecto a si la información que incluyen están preparados de acuerdo a los principios de contabilidad aplicables a sus transacciones.”

2.3.1.2. AUDITORIA OPERACIONAL:

- Edward F. Norbeck: “ Es una nueva técnica de control que proporciona a la gerencia, un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos”²¹

¹⁹ Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C. “Normas y Procedimientos de Auditoria” pág. 75

²⁰ IMCP “Normas y Procedimientos de auditoria” pág. 75

²¹ Sánchez Curiel G. “Auditoria operacional” pág. 11 Ed. Ecasa

- Victor Z. Brink: “Es el examen de los libros y registros de un negocio u organización, para verificar o reportar los hechos juzgados, su situación y sus operaciones financieras”.

A continuación se dará una definición personal: “Es el examen de las transacciones de una o varias áreas funcionales de una organización, con el propósito de incrementar la eficiencia y eficacia de sus operaciones”.

2.3.2. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA:

2.3.2.1 CONCEPTO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA:

- “Es el examen efectuado sobre las etapas que integran el proceso administrativo de una entidad económica, a fin de opinar sobre la calidad de su realización y sugerir acciones concretas para mejorarlo.”²²
- “Es el análisis informativo constructivo y evaluativo que incluye una serie de recomendaciones con respecto a la imagen de los planes y procesos, problemas y personal de una organización”²³

Tomando en cuenta las definiciones anteriores se dará una definición personal:

“Es la revisión objetiva, metódica y completa de la estructura organizacional de una empresa a fin de determinar que es lo que la empresa ha logrado, detectar sus desviaciones y dar las recomendaciones necesarias para la buena aplicación del proceso administrativo”

²² Sánchez Curiel Gabriel “Auditoría” pág. 3 Ed. Ecasa

²³ Koontz Harold “ Administración una perspectiva global” pág. 677 Ed. Mc. Graw Hill

2.3.2.2. PROPÓSITOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

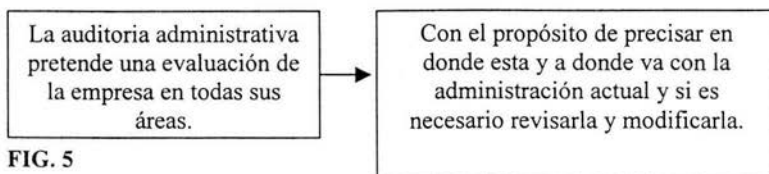


FIG. 5

En virtud del desenvolvimiento de los negocios la administración puede llegar a ser obsoleta si la gerencia de la empresa no renueva los métodos para tener mayor eficiencia, perderá su estabilidad para el desarrollo natural de acuerdo con sus objetivos.²⁴

La auditoría administrativa informará dando sugerencias, para que la empresa se enfrente con éxito a los problemas. En gran parte la auditoría administrativa prueba la imaginación, la agresividad y la capacidad de los objetivos para enfrentarse a situaciones imprevistas en las operaciones de la empresa. Lo anterior se evita con exámenes periódicos o permanentes y poniendo en práctica las sugerencias que se hagan en el informe de auditoría.

Esto significa que una empresa por medio de la auditoría administrativa podrá llevar a cabo entre otras labores:

1. Eliminar pérdidas y deficiencias.
2. Mejorar los sistemas y procedimientos de control.
3. Mejorar los medios de control.
4. Desarrollar mejor al personal.
5. Utilizar mejor los recursos de que se dispone, tanto humanos como físicos.

²⁴ Anaya Sánchez Carlos E. "introducción a la auditoría administrativa" pág. 17 Ed. Ecasa

2.3.2.3 BASES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

Las bases fundamentales de la auditoría administrativa son las guías que le sirven para emprender el examen metódico y ordenado de su realización. Para ello principiaremos por examinar el objeto o lugar donde se lleva a cabo la auditoría administrativa: La empresa.²⁵

“**La empresa** es una unidad económica – social en la cual se conjugan recursos materiales, humanos, financieros y técnicos que mediante una administración acertada se canaliza hacia la consecución de los objetivos para lo cual fue creada obteniendo así utilidades.”²⁶

En el sistema económico en que vivimos, la empresa es la célula básica de este sistema en virtud de que toda actividad económica está canalizada por medio de ese organismo, que nace, crece, y también muere como consecuencia de las decisiones administrativas de quienes las dirigen.

Debemos considerar una empresa como algo más que una unidad administrativa, es decir, también como un conjunto de recursos que podemos clasificar en:

- Recursos materiales: cosas tangibles, maquinaria, equipo, terrenos, edificios, materias primas, productos y dinero que la empresa utiliza para desarrollar sus funciones.
- Recursos humanos: es el recurso más importante de la organización, ya que es el que da vida a la función de la organización. esta presente en toda decisión administrativa.
- Recursos técnicos: son las técnicas y tecnología con los que cuenta una organización para la utilización óptima de sus otros recursos.

²⁵ Martínez Villegas Fabián “La auditoría administrativa” pág. 59 Ed. Pac

²⁶ Fincowski Benjamín “Auditoría administrativa” pág. 34 Ed. Trillas

Ahora se comprende que la auditoria administrativa queda comprendida dentro de los recursos técnicos, porque contribuye a que se utilicen mejor los recursos materiales y humanos e incluso los propios técnicos con los que cuenta una organización.

En toda empresa se llevan a cabo funciones (ventas, producción, finanzas, personal etc.) para el cumplimiento de sus objetivos. Cada una tiene fisonomía e importancia propia en cuanto a las características y finalidades que persigue y que son resultado inmediato de la división del trabajo llevada a nivel de la empresa.

Esas funciones son realizadas en la pequeña empresa por unas cuantas funciones, pero conforme la empresa va logrando mayor magnitud, cada función se vuelve más compleja, hasta requerir grupo de especialistas para ir integrando cada área funcional.

La auditoria administrativa, para fines de su estudio, necesita hacer una clasificación de funciones, actividades y puestos, para separar las partes de un todo para facilitar su estudio de acuerdo a los objetivos que cada área funcional persigue, los cuales deben estar subordinados a los objetivos generales de la empresa.

El auditor administrativo debe tener presente que el ejercicio de la capacidad administrativa es cuestión de grado y no de clasificaciones absolutas en el sentido de señalar personal que dirige y no dirige. Esto significa que un dirigente, mientras más alto puesto ocupe dentro de la estructura orgánica, requerirá mayor capacidad administrativa en virtud de que le corresponde realizar actividades eminentemente directivas, conforme el nivel jerárquico sea cada vez más bajo, la capacidad administrativa será menor.

Los conceptos anteriores son necesarios para que el auditor administrativo conozca los aspectos sobre los cuales pondrá mayor atención para al final conjugarlos y que estén acordes con la unidad orgánica a la que pertenecen.

Como podemos ver la auditoria administrativa revisará y examinará ese común denominador que es el elemento administrativo, basándose definitivamente en los principios que sustentan la teoría de la administración; pero se complementará con los aspectos técnicos y particulares de cada unidad sujeta a revisión tiene, los conceptos anteriores nos dan la base para que desarrollemos nuestro estudio de la auditoria administrativa siguiendo el mismo orden establecido por las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control; tratándose también los elementos y principios contenidos en cada una de estas funciones en relación con la auditoria administrativa.

Es indiscutible que el examen que efectúe la auditoria administrativa debe tomar como guía a los principios dictados por la propia teoría administrativa.

Los fundamentos de estos criterios se ven reflejados en los siguientes puntos (Figura 6):

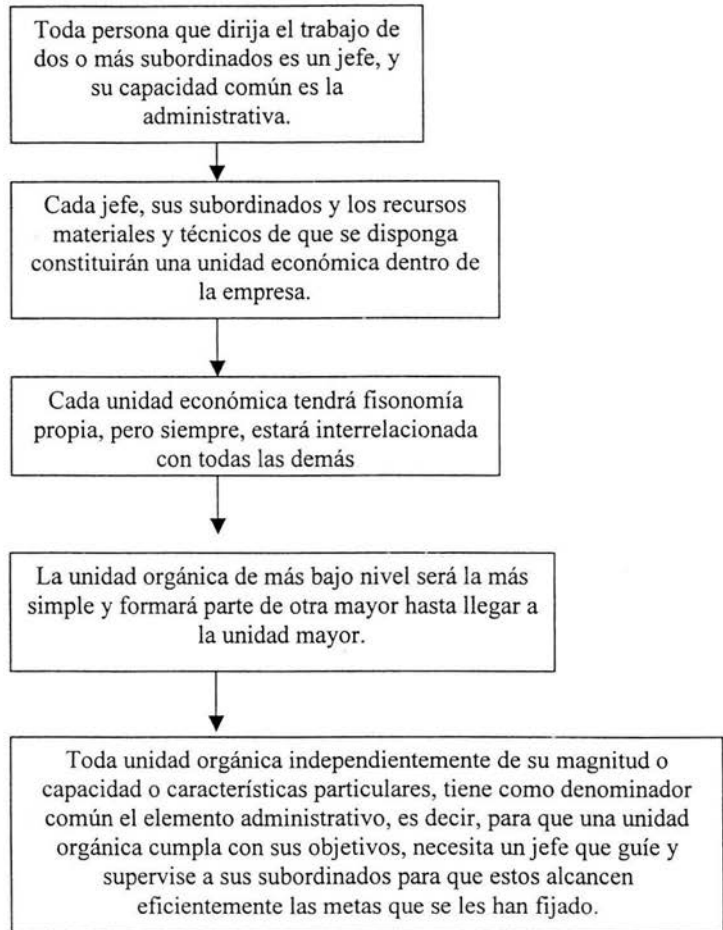


FIG. 6

2.3.2.4 ETAPAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

El desarrollo de la auditoria administrativa comprenderá las siguientes etapas:²⁷

²⁷ Fernández Arena José Antonio "La auditoria administrativa" pág. 45 Ed. Diana

- Planeación: La cual comprende:
 - a) Definición del estudio a desarrollar
 - b) Diagnóstico administrativo: Elaboración, Aprobación y Desarrollo del diagnóstico
 - c) Definición del objetivo
 - d) Alcance específico de la auditoria administrativa
 - e) Determinación del personal necesario
 - f) Programación del tiempo estimado
 - g) Definición de las herramientas y técnicas a utilizar
 - h) Aprobación del programa de auditoria administrativa

- Examen: El cual comprende:
 - a) Entrevistas con el responsable
 - b) Aplicación de las técnicas de auditoria administrativa
 - c) Captación de la documentación e información necesaria
 - d) Revisión, complementación y depuración de la información captada
 - e) Captación de opiniones y sugerencias

- Evaluación: La que comprende
 - a) Análisis y evaluación de la información captada
 - b) Jerarquización de observaciones
 - c) Planteamiento de las recomendaciones
 - d) Discusión de las observaciones

- Presentación: La cual comprende
 - a) Elaboración del informe final
 - b) Presentación del informe final

A continuación se mostrará los formatos a utilizar en el programa de auditoria administrativa:

FORMATO 1:

PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA		
REVISIÓN PRACTICADA A:		FECHA
		No. HOJA
No.	ACTIVIDAD	TIEMPO
1	PLANEACIÓN	E
		R
1.1	Definición del estudio	E
		R
1.2	Diagnóstico administrativo	E
		R
1.3	Diagnóstico del objetivo	E
		R
1.4	Alcance del estudio	E
		R
1.5	Recursos humanos a utilizar	E
		R
1.6	Programación del tiempo	E
		R
1.7	Definición de técnicas a utilizar	E
		R
2	EXAMEN	E
		R
2.1	Entrevista con el responsable	E
		R
2.2	Obtención de información	E
		R
2.3	Cptación de información	E
		R
2.4	Revisión, Complementación y depuración	E
		R
3	EVALUACIÓN	E
		R
3.1	Análisis y evaluación de la información	E
		R
3.2	Integración de las conclusiones	E
		R
3.3	Discusión de las observaciones	E
		R
3.4	Discusión de las conclusiones	E
		R
4	EXAMEN	E
		R
4.1	Elaboración del informe final	E
		R
4.2	Presentación del informe final	E
		R
OBSERVACIONES:		FORMULO:
		APROBO:

FORMATO 3

DESCRIBA TODAS SUS ACTIVIDADES, DEBERES, RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES QUE REALIZA DIARAMENTE PARA CUMPLIR CON SU TRABAJO, ESPECIFICANDO EL TIEMPO APROXIMADO QUE DEDICA A CADA ACTIVIDAD Y LA FRECUENCIA CON QUE LA REALIZA				
FRECUENCIA	QUÉ HACE	CÓMO LO HACE	PARA QUÉ LO HACE	TIEMPO APROXIMADO

Los formatos anteriores le sirven al auditor para vaciar en ellos la información que considere de relevancia para su investigación. El primer formato es utilizado por el auditor para anotar sus apreciaciones personales sobre las cualidades y aptitudes que cada persona reúne, dentro de la empresa, su ubicación, equipo y elementos de trabajo que utilizan para ver si están adecuados a las funciones y actividades que realiza el personal.

El segundo formato es de utilidad para medir el tiempo estimado y real de los trabajos que realizará el auditor dentro de la empresa en sus diferentes etapas. Es importante que el auditor siempre ocupe formatos para apoyarse en su investigación y verificar si su desarrollo esta siendo congruente con su metodología.

El tercer formato se aplica al personal donde ellos de una manera sencilla explicarán al auditor las actividades que realizan, la manera en que las realizan, el tiempo que utilizan etc., lo que servirá de base al auditor para la comprobación de su investigación.

2.3.2.5 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DENTRO DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

En el actual mundo de los negocios ya no se concibe una empresa sin el adecuado funcionamiento de su proceso administrativo, las etapas que comprende este proceso son: Planeación, Organización, Dirección y Control, las cuales deben ser revisadas por la auditoría administrativa.²⁸

- **PLANEACIÓN:**

Al planear se están definiendo los objetivos y determinando los métodos necesarios para alcanzarlos, lo cual implica la formulación de pronósticos para definir el curso de acción a seguir.

El papel de la auditoría administrativa es precisamente llevar a cabo una revisión de los planes mediante un análisis de sus principales componentes y valorarlos en términos de la eficacia con que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa. Estos componentes sujetos a revisión son los pronósticos, objetivos, las políticas y los programas.

La importancia que representa el pronóstico para un negocio exige, por otra parte, una revisión sobre los mismos principios en los cuales se formuló. El punto de vista de la auditoría administrativa para su examen es llevar a cabo una revisión de los siguientes elementos que todo pronóstico debe incluir en su formulación: Información, periodo, unidades, métodos de pronósticos.

²⁸ Kohler Erick " Auditoría principios y procedimientos" pág. 88 Ed. Uthea

Los objetivos que constituyen la razón de ser de la empresa y representan lo que se espera alcanzar en un futuro como resultado de todo el mecanismo administrativo, deben ser sujetos a una completa y meticulosa revisión por parte de la auditoría administrativa, más aún cuando los propios objetivos darán la pauta para evaluar las funciones y actividades que se desarrollan dentro de la empresa. La empresa no se debe conformar con fijar el objetivo único y exclusivo en las utilidades, sino también en todas aquellas áreas en que quiera penetrar y que directa o indirectamente siempre influyen en el logro del objetivo de utilidades.

Para el logro de los objetivos es indispensable tener políticas administrativas, estas son guías de carácter general que establecen el marco en que deben tomarse las decisiones, el auditor deberá identificar que las políticas en muchos casos se dan por entendidas o sin la formalidad que una buena administración requiere.

Los programas son la conjugación de los pronósticos, objetivos y políticas que señalan los resultados que se deben o desean obtener, los pasos por seguir y los recursos por utilizar. Para cada conjunto de actividades dirigidas a un mismo fin deben prepararse programas que indiquen operativa y cronológicamente su desarrollo.

- **ORGANIZACIÓN:**

La organización como segunda parte del proceso administrativo es la agrupación de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes, asignando la autoridad y responsabilidad a quienes tienen a su cargo la ejecución de dichas actividades. En toda estructura orgánica se debe identificar:

1. Definición de las funciones y actividades necesarias para el cumplimiento de los propósitos de la empresa.
2. Integración de esas funciones y actividades en divisiones o departamentos con fisonomía e importancia propia, pero coordinadas entre sí.
3. Jerarquización de autoridad.
4. Definición de cada puesto.

La principal causa por la cual fracasan los negocios se refiere a problemas de tipo administrativo. (Ver figura 7) De estos problemas podríamos hacer un análisis para concluir que los defectos de organización llegan a representar la mayor cantidad de problemas administrativos, es decir, esta clase de problemas empiezan y aumentan como consecuencia de una organización deficiente y defectuosa.

CAUSA	PORCENTAJE
Negligencia	1.6
Fraude	1.3
Falta de experiencia en el ramo	16.4
Falta de experiencia administrativa	17.5
Experiencia desbalanceada	21.6
Incompetencia del gerente	41.0
Desastres	0.6

FIG. 7 PRINCIPALES CAUSAS DE FRACASOS EN LA PEQUEÑA EMPRESA

Para fines de la auditoria administrativa es de gran utilidad e importancia el conocimiento de los principios básicos que rigen la organización, ya que sirven de guía en la revisión y solución de problemas que se presentan en las diferentes áreas de la empresa. Los principios son los siguientes:

1. Unidad de mando.
2. Tramo de control.
3. Delegación de autoridad.
4. División del trabajo.

A la auditoria administrativa le toca precisamente identificar aquellos defectos y deficiencias que propicien males administrativos. La revisión debe ser exhaustiva, ya

que es en esta etapa donde mejor puede justificarse la auditoría administrativa al encontrar deficiencias, sugerir mejoras y proponer mejor uso de los recursos, dejando una base útil para una mejor revisión en las etapas de dirección y control.

- **DIRECCIÓN:**

Es una función eminentemente dinámica que consiste en hacer que los subordinados logren los objetivos que se han fijado, de acuerdo, a los planes formulados y mediante la estructura orgánica que se diseñó.

La principal característica de la dirección es que es la fase en la que quien dirige está dinámicamente en contacto con sus subordinados, guiándolos y supervisándolos hacia la consecución de las metas que les ha fijado.

La dirección es vital, porque de la calidad con que se lleve a cabo dependerá que se cristalicen los planes, por medio de la delegación de autoridad y responsabilidad.

La auditoría administrativa en su revisión debe estudiar que dentro de los planes, objetivos, políticas y de las decisiones que se tomen, se identifiquen esas motivaciones que son generadas a través de las relaciones humanas y la comunicación, para que el auditor pueda apreciar y evaluar como los jefes llevan a cabo su función administrativa dentro de la empresa.

- **CONTROL:**

El control es la última fase del proceso administrativo y consiste en evaluar lo realizado comparándolo con las normas o estándares establecidos, de manera que se tomen las medidas adecuadas cuando surja cualquier discrepancia o variación.

Aquí nos damos cuenta de que el concepto de control administrativo no es de coerción o negación en el sentido de imponer dominio sobre la actuación de los demás o de evitar fraudes, sino que su objeto principal es vigilar que todas las

operaciones o actividades que se realicen en la empresa se apeguen lo más estrictamente posible a los planes o normas preestablecidas, a fin de reducir, hasta donde sea posible, las desviaciones entre los que se intentaba obtener y lo que realmente se obtuvo.

El ejercicio del control tiene como fundamento la Planeación, la Organización y la Dirección, el auditor administrativo al haber revisado esas funciones, ha hecho los a veces en la revisión de los controles, ya que estos tienen como elemento los puntos siguientes (Figura 8)

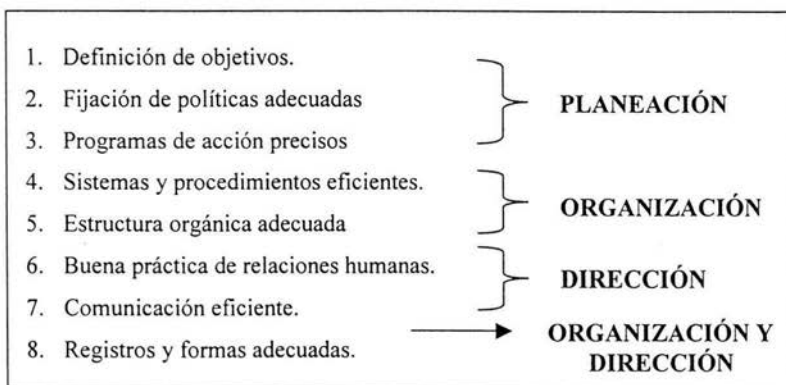


FIG. 8 BASES PARA LLEVAR A CABO EL CONTROL

A continuación se muestran algunos principios básicos en los que descansa la eficiencia de las fases de la administración:²⁹

- **PLANEACIÓN:**

Los objetivos deben ser claros y precisos

²⁹ Rubio Ragazzonni Víctor "Guía práctica de auditoría administrativa" pág. 108 Ed. Pac

Los objetivos de cada departamento o sección deberán estar en concordancia con el objetivo principal de la empresa.

Los objetivos deben ser flexibles para adoptarse a situaciones imprevistas.

Los objetivos deben determinarse con la cooperación de las personas que intervendrán en su realización

Las políticas deben ser indicadas en forma clara y precisa, accesibles a toda la empresa.

Deben fijarse políticas para cada objetivo.

Los procedimientos deben tender la eficiencia conduciendo a la realización de los procesos.

En la elaboración del programa se estimarán los resultados, secuencia de actividades, fechas de iniciación, terminación, lugar y tiempo.

Los programas deben circunscribir funciones y responsabilidades.

Los programas deben tener elasticidad para adaptarse a situaciones imprevistas.

- **ORGANIZACIÓN:**

Las actividades deben ser encauzadas al logro de los objetivos, lográndolos con esfuerzos mínimos y mayor eficiencia.

Deben precisarse líneas de autoridad.

Debe delegarse la autoridad necesaria al precisar responsabilidades.

La organización debe ser flexible a fin de adaptarse a situaciones futuras

Deberá precisarse en forma clara que los jefes superiores son responsables de las actividades de sus subordinados.

Todo subordinado debe ser responsable.

- DIRECCIÓN:

Tener iniciativa para precisar lo que se debe hacerse ante situaciones imprevistas y llevarlas a cabo con la conveniente oportunidad.

En las decisiones y actos tener juiciosa reflexión y criterio que les permita prever correctamente los resultados de los problemas que se le presenten.

Tener capacidad para motivar adecuadamente a los subordinados en el desempeño de sus tareas, desarrollando el espíritu de colaboración, a fin de obtener de ellos una efectiva coordinación de esfuerzos.

- CONTROL:

Facilitar rápidamente la apreciación de desviaciones.

Ser flexible para adaptarse fácilmente a las condiciones cambiantes.

Contribuir a la realización de objetivos.

Tender a la previsión.

Basarse en normas cualitativas y cuantitativas.

Ejercerse sobre aquellas actividades que arrojen desajustes.

Tener un patrón de comparación.

Ser preventivo de los resultados no satisfactorios.

Ser el medio para conocer resultados que permitan la fácil interpretación y evaluación de los mismos.

Estar acorde con las circunstancias de las actividades que se controlan.

2.3.2.6 PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

Antes de entrar definitivamente a la realización de la auditoría administrativa, es necesario que el auditor administrativo responsable del trabajo total tenga una o varias entrevistas previas con el cliente, a fin de dejar asentadas las condiciones básicas del trabajo.³⁰

Para estas entrevistas el auditor debe formular previamente una lista de los puntos a definir y tratar, con el objeto de que cubra todos aquellos aspectos que le habrán de servir como base para programar su auditoría. En cada entrevista el auditor deberá revisar los puntos tratados y asegurarse de que quedaron totalmente aclarados, y si, como consecuencia de la propia entrevista, no surgieron dudas o problemas nuevos que requieren una entrevista posterior.

La finalidad de estas entrevistas previas es obtener información suficiente para formular el programa de auditoría administrativa adecuado al área por revisar. La información requerida se refiere a lo siguiente:

1. El propósito de la auditoría administrativa.
2. Las condiciones y limitaciones del trabajo.
3. La estimación del tiempo que tomará la auditoría administrativa.

³⁰ Fernández Arena José Antonio "La auditoría administrativa" pág. 123 Ed. Diana

4. Las facilidades que proporcionará el cliente.
5. La coordinación del trabajo que se pueda realizar con el personal de la propia empresa.
6. Todos aquellos puntos que por su naturaleza ameriten ser definidos antes de iniciar la auditoría administrativa.

Con el objeto de evitar futuras dificultades y problemas, es necesario que el auditor administrativo y el cliente una vez que se hayan puesto de acuerdo sobre las bases y condiciones del trabajo a realizar, los honorarios que se cobrarán, lo confirmen por medio de una carta convenio.

Para el desarrollo de la auditoría administrativa se requiere la formulación previa de un programa de trabajo que determine el curso de acción que se habrá de seguir. El programa es un plan detallado que señala los diferentes pasos por seguir, el número y calidad del personal que se asignará al trabajo, los medios que se utilizarán y los lineamientos a que habrá de sujetarse la revisión administrativa. La finalidad del programa es guiar al auditor administrativo en su trabajo, ya que le proporciona un ordenamiento de los puntos contenidos en su plan.

Las condiciones principales que debe tener cada trabajo de auditoría son:

- El objetivo principal de la auditoría administrativa.
- Los objetivos particulares de cada etapa de trabajo.
- Las limitaciones a que esté sujeta la auditoría.
- Las características particulares de la empresa.

Un programa de auditoría administrativa debe ser flexible para hacer frente a circunstancias no previstas o a elementos no conocidos que exijan hacer variaciones o ampliaciones a los programas de trabajo establecidos principalmente.³¹

³¹ Martínez Villegas Fabián "La auditoría administrativa" pág. 126 Ed. Pac

El primer paso para la formulación del programa de auditoría administrativa es conocer y definir su objeto en razón de la empresa en la cual se va a desarrollar. El auditor administrativo debe tener en claro el problema que se pretende resolver:

¿ Se quiere hacer una evaluación administrativa de toda la empresa para conocer la actuación de quienes la dirigen?

¿ Se desea sólo la evaluación de un departamento o división en especial?

¿ Se quiere una reestructuración que se adapte a una nueva filosofía?

¿ Se quiere conocer el potencial futuro de la empresa?

¿ Se quiere conocer la eficiencia de los sistemas y procedimientos actuales?

CONTENIDO DEL PROGRAMA:

A continuación se nombran los principales puntos que debe contener un programa:

1. Datos generales de la empresa.
2. Objeto de la auditoría administrativa.
3. Áreas específicas que serán objeto de revisión.
4. Tiempo estimado para la realización del trabajo.
5. Descripción de la información que debe obtenerse.
6. Relación de las fuentes de donde se obtendrá la información.
7. Personal necesario y características técnicas de cada uno de sus miembros.
8. Trabajos específicos que cada persona realizará y tiempo que empleará.
9. Facilidades materiales y técnicas de que se podrá disponer.
10. Con quién o quiénes deberán discutirse los problemas que requieran de inmediata atención.

11. A quién o quiénes se les deben proporcionar informes de los resultados de la auditoría administrativa.
12. Secuencia lógica, cronológica y funcional que deberá seguir la revisión.
13. Formulación de cuestionarios.
14. Entrevista.
15. Descripción de técnicas a utilizar.
16. Elaboración del informe de auditoría administrativa.
17. Propuesta del plan de reorganización.

2.3.2.7 RECOPIACIÓN DE DATOS:

Una vez se ha formulado el programa de trabajo, ya se está en posibilidad de iniciar la siguiente etapa, que es la de obtener información recopilando el mayor número de datos acerca del área objeto de la auditoría administrativa.³²

El auditor necesita hechos relevantes sobre los cuales fundamentar conclusiones y recomendaciones, por lo cual tendrá que acudir a las múltiples fuentes de información que se encuentran dentro de la empresa: registros, manuales, métodos y procedimientos de operación, equipo, utilización de personal y los detalles de todas las personas que conozcan mejor la situación.

La información debe referirse a todos los factores que afecten la función, departamento, división o área examinada como son: influencias externas, económicas, legales, sociales, de trabajo, de estructura, de operación, medios de información etc.

Los medios de recolección de datos más utilizados por el auditor administrativos son:

- Inspección y observación: el auditor debe acudir personalmente al lugar para tomar nota de todos aquellos hechos relevantes y necesarios para su estudio, así

³² Anaya Sánchez Carlos "Examen y evaluación de la empresa" pág. 66 Ed. México

como parta observar directamente como se realizan las actividades normalmente. Además debe trazar gráficas o diagramas que verificará posteriormente.

- Revisión de documentos y archivos: el auditor obtendrá valiosa información de documentos, formas, manuales e información documentada.
- Entrevistas: tiene por objeto obtener información de las personas enteradas de la situación vigente. Sirve para confirmar y aclarar la información obtenida por otros medios. Al llevar a cabo las entrevistas, el auditor administrativo debe considerar el factor de las relaciones humanas, ya que de estas dependerá que la información que le brinde el entrevistado sea veraz y completa.
- Cuestionarios: sirven como guía para buscar contestación a interrogantes acerca del problema a examinar. El auditor debe integrar los datos que ha recopilado de manera que tengan la secuencia operativa y cronológica de las operaciones.

REGISTRO DE LA INFORMACIÓN:

Los datos que el auditor ha obtenido deben registrarse ordenadamente para hacer más objetiva la información y facilitar el análisis de las actividades o acciones que se encuentran bajo estudio. En esta fase surge la necesidad de contar con instrumentos que nos muestren objetivamente la situación y que faciliten la obtención de hechos, localización de problemas y proposición de soluciones que conlleven a una mejora.³³

A continuación se muestran los instrumentos que son utilizados en las auditorías administrativas:

1. **DIAGRAMA DE ORGANIZACIÓN:** Son instrumentos que permiten tener un panorama general de una estructura orgánica, ya sea de toda la empresa o de un área o sección en particular. Por medio de este tipo de diagramas el auditor

³³ Sánchez Curiel G. "La auditoría administrativa" pág. 69 Ed. Ecasa

administrativo puede apreciar las relaciones que se “supone” existen pero que, en la realidad, tal vez no son así establecidas. Por medio de los diagramas de organización el auditor administrativo podrá conocer los elementos siguientes: Las funciones principales, los canales de comunicación, los niveles jerárquicos, la autoridad y las relaciones de cada unidad.

2. **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:** Por medio de este instrumento se describen las acciones y las obligaciones de cada una de las personas que intervienen en un conjunto de actividades. El auditor podrá conocer: La importancia del objetivo y de las actividades necesarias para alcanzarlo, la intervención de cada puesto en las actividades, los áreas que intervienen y las acciones que realiza cada persona.
3. **DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS:** Permite registrar gráficamente la información correspondiente al grado de responsabilidad que tienen quienes están directamente relacionados con la ejecución de varias funciones y actividades.
4. **DIAGRAMA DE FLUJO:** Permiten representar gráficamente la secuencia operativa y cronológica que siguen los procedimientos. Proporcionan información objetiva que permite hacer comparaciones entre los procedimientos existentes y los que se proponen.

2.3.2.8 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN:

Una vez la que se recolecto la información se registro, el siguiente paso es evaluar los hechos ahí plasmados por medio del análisis. En esta fase de la auditoria el auditor verdaderamente justifica su habilidad como tal, ya que siempre debe presentar una mente abierta, libre de prejuicios, y estar decidido a descubrir cómo lograr nuevas mejoras.³⁴

³⁴ Anaya Sánchez Carlos “Examen y evaluación de la empresa” pág. 74 Ed. México

El análisis consiste en descubrir hechos significativos cuyo comportamiento está afectando a una determinada función, actividad, sistema, procedimiento, método, etc. Exige un profundo estudio hacia los hechos examinando cada una de las partes que los integran.

El auditor administrativo debe tener presente para el análisis las siguientes premisas:³⁵

- Un departamento, función, actividad, sistema, procedimiento, método, o un trabajo existentes en la empresa no prueban ser necesarios y útiles.
- La forma como opere un departamento, función, actividad, sistema, procedimiento, un método o un trabajo no prueba que esa sea la mejor forma de hacerlo.

Teniendo en cuenta las premisas anteriores, el auditor puede emprender la fase de análisis, guiándose por medio de las preguntas siguientes (figura 9):

CINCO PREGUNTAS Y EL POR QUE DE CADA UNA DE ELLAS, LO QUE LE DAN IDEAS AL AUDITOR PARA	
¿QUÉ? Y, ¿POR QUÉ?	¡ELIMINAR!
¿DÓNDE?, ¿CUÁNDO?, ¿QUIÉN?, Y ¿POR QUÉ?	¡COMBINAR! El lugar! ¡CAMBIAR El orden! El personal!
¿CÓMO? Y ¿POR QUÉ?	¡SIMPLIFICAR!

FIG. 9

³⁵ Franklin Fincowsky Enrique "Administrate hoy" pág. 56

2.3.2.9 EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y RECOMENDACIONES:

Terminada la investigación el auditor procederá a formular sus conclusiones, atendiendo el siguiente orden:³⁶

- Concentración de los datos obtenidos en la investigación: El auditor procederá a hacer una recopilación de todos aquellos datos contenidos en las informaciones escritas o verbales que le fueron proporcionadas, así como los papeles de trabajo elaborados en las investigaciones efectuadas, a fin de estudiarlas y proceder a su clasificación.
- Clasificación de los datos: Tiene por objeto facilitar el mecanismo para proceder a la evaluación de resultados, por lo que el auditor administrativo procederá a agruparlos de tal manera que le sirvan de guía para formular sus conclusiones.
- Evaluación de los resultados: Los datos contenidos en los informes, así como sus apreciaciones personales, serán los determinantes para que el auditor administrativo haga una justa evaluación de las situaciones y problemas investigados.
- Determinación de la solución: La solución es la conclusión a la que ha llegado el auditor administrativo, después de haber evaluado los resultados de las investigaciones que realizó. Una buena solución será obtenida observando los siguientes puntos:
 - Utilidad que reporta el cliente
 - Sujeción a los objetivos y políticas establecidos
 - Requerimientos del cliente
 - Recursos disponibles

³⁶ Hernández Fuentes Jorge "Guía práctica de auditoría administrativa" pág. 99 Ed. Pac

- Costo de ejecución
- Riesgos probables
- Posibilidad de control
- Tiempo de realización
- Desarrollo de la empresa
- Recursos humanos

Las observaciones y conclusiones son la parte medular del trabajo del auditor, por lo que debe tenerse presente que al emitir sus apreciaciones, contrae una responsabilidad social, ya que este puede repercutir positiva o negativamente en las operaciones de la empresa, así como todos los organismos y grupos sociales que tienen relación con la misma.

Es aconsejable que las situaciones detectadas se discutan con el personal relacionado con las conclusiones emitidas por el auditor, a fin de conocer sus apreciaciones y posibles efectos. El auditor administrativo de preferencia deberá emitir dos o más alternativas a fin de que la empresa escoja la que considere más pertinente.

A continuación se muestra el instructivo que debe contener la hoja de evaluación:

HOJA DE EVALUACIÓN	
OBJETIVO	Concentrar los resultados obtenidos de la evaluación de la auditoría practicada
ALCANCE	Las áreas que forman la organización
RESPONSABLE	
PROCEDIMIENTO	
	1. Unidad auditada
	2. Departamento
	3. Fecha
	4. Elemento a revisar (etapa del proceso administrativo)
	5. Subelemento sub etapa del proceso administrativo)
	6. Puntos según la escala de calificación (1-5)
	7. Argumentos para la calificación
	8. Valuado por:

2.3.2.10 INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

Una vez que se ha terminado la auditoría administrativa y ya se tiene una visión completa de lo que se ha examinado, llegamos a la etapa de formular y presentar nuestro informe, el cual se convierte en una guía para mejorar la administración de una empresa, ya que en el se anota la situación administrativa actual de una empresa.³⁷

El informe de auditoría administrativa mostrará a quienes lo lean, la calidad, el alcance y el desarrollo del trabajo, por lo que debe tener una buena presentación, debe ser claro, completo y oportuno; para que la administración de la empresa tome las medidas necesarias para el mejoramiento de su organización.

³⁷ Hernández Fuentes Jorge "Guía práctica de auditoría administrativa" pág. 105 Ed. Pac

La información proporcionada por la auditoría administrativa está basada en el proceso administrativo:

- **Planeación:**

Informa de la posición que la empresa guarda con respecto al futuro, lo cual implica información sobre sus objetivos, políticas y programas de acción, señalando cómo se ha logrado y que es lo que se espera alcanzar.

- **Organización:**

Informa sobre la eficacia de la estructura orgánica y de todos sus componentes. Indica si los sistemas, procedimientos y métodos de

operación son los adecuados o se pueden mejorar. También informa de la fijación de responsabilidades y de las áreas de autoridad, para determinar si son adecuadas para conformarse al desarrollo de los planes.

- **Dirección:**

Informa sobre la actuación de todo el cuerpo administrativo, indicando si se han alcanzado los resultados deseados por medio de la dirección acertada hacia los subordinados.

- **Control:**

Informa de cómo se están controlando todas las funciones, actividades y operaciones de la empresa. Proporcionan información sobre las normas y estándares para precisar la eficacia de ejecución. También informa de todas aquellas desviaciones a los planes originales que requieran inmediata atención.

En la formulación del informe es muy importante conocer a quienes van a recibirlo, para diseñarlo en la forma que sea más fácilmente comprenderlo. Los puntos que debe contener un informe son:

1. Propósito de la auditoria: se tendrá que informar en forma clara cuál fue el propósito de la auditoria (evaluar la administración general de un departamento o función).
2. Hechos relevantes a nivel de empresa: Aquí conviene destacar todos aquellos hechos relevantes negativos para la empresa y que por consiguiente requieren medidas correctivas inmediatas. Conviene tratarlos en orden de importancia de mayor a menor atención inmediata.
3. Hechos relevantes de cada departamento o sección: En esta sección se informa con mayor detalle todos aquellos hechos que afecten directamente a cada departamento o sección. Es conveniente tratar a cada departamento o sección por separado indicando las fallas que se encontraron e incluir toda aquella información que pueda ser de interés.
4. Recomendaciones y conclusiones: Las recomendaciones deben formularse concisa y claramente pero deberán dar una idea general del por qué de los cambios y beneficios que se originan una vez aceptados o implantados.
5. Anexos: Aquí se incluyen las gráficas, diagramas, cuadros, formas y en general todo aquellos datos que sirvan para ampliar o hacer más clara la información contenida en las otras secciones.

El informe debe estar presentado de la siguiente manera:³⁸

- Se debe utilizar un lenguaje adecuado, acatando los lineamientos gramaticales y semánticos.
- El informe debe desarrollarse en una secuencia lógica.
- El informe debe estar escrito en forma convincente, que refleje la seguridad de lo que se está informado.

³⁸ Rubio Ragazzoni Victor "Guía práctica de auditoria administrativa" pág.66 Ed. Pac

- Se deben incluir anexos, gráficas, cuadros, diagramas; que tengan un propósito con el informe.
- Todos los anexos deben presentarse con alguna explicación y referencia en el texto.
- La presentación debe ser atractiva.

El informe debe verse como instrumento que debe utilizarse consistentemente para que la administración de una empresa siempre sea dinámica y eficaz.

2.3.2.11 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

Un procedimiento es una serie sistematizada de acciones dirigidas a lograr un requerimiento.³⁹

1. Se elabora el programa de auditoria determinando las áreas sujetas a diagnóstico administrativo.
2. Se revisa y autoriza el programa.
3. Se elabora el o los programas de trabajo describiendo las actividades que se tienen que cubrir en cada etapa del proceso de la auditoria.
4. Se aprueba el programa revisándolo en cada una de sus etapas.
5. Se revisa el programa y se autoriza.
6. Se comienza con la auditoria

³⁹ William P. Leonard "Auditoria administrative" pág. 122 Ed. Ecasa

7. Se establecen las bases que regirán la auditoría administrativa.
8. Se elabora el control de las entrevistas.
9. Se aplica el cuestionario general de la auditoría administrativa, se analiza la información captada y se determinan las principales observaciones.
10. Se práctica análisis funcional determinando que las funciones diarias, periódicas y eventuales del personal correspondan con los puestos tipos, se verifica que cada actividad cumpla con una finalidad definida, determinando así aquellas actividades que incurrir en duplicidad de funciones.
11. Se practica análisis operacional aplicando los cuestionarios para determinar con los resultados: cuellos de botella, fugas de responsabilidad, puntos de control, demoras, flujos de actividades, etc.
12. Se revisa el avance obtenido a la fecha de los programas de trabajo verificando que los objetivos y metas calendarizadas se hayan cubierto total o parcialmente.
13. Se revisa el marco normativo corroborando el cumplimiento de las disposiciones y fundamento legal que regule las actividades de la empresa.
14. Se integran las carpetas de papeles de trabajo considerando la información resultante de los cuestionarios, de la investigación documental practicada y de la observación directa.
15. Se formula relación de las observaciones más relevantes.
16. Se coordinan los trabajos tendentes a evaluar la información captada en la etapa de examen.
17. Se comenta la relación de observaciones con el responsable de la empresa, explicándole el problema, origen, consecuencias y el área donde se localiza.

18. Se elaboran las hojas de evaluación, basándose en las observaciones detectadas de acuerdo a las funciones de la administración.
19. Se elabora el informe de auditoría administrativa, describiendo el propósito y amplitud de la auditoría administrativa, los aspectos de mayor importancia, las recomendaciones, los comentarios y los anexos.
20. Se revisa el informe corrigiendo todos aquellos aspectos que se requieren de una mayor claridad para su entendimiento.
21. Se aprueba el informe.
22. Se revisa y autoriza el informe.
23. Se comenta el informe con el responsable de la empresa.

Es necesario implementar un método mediante el cual se registren los puntos tratados durante la auditoría administrativa. Registrar clasificadamente la información captada y recopilada de cualquier investigación que se realice en la empresa.

Un principio general que debe tomarse en cuenta, para registrar la información, es hacerlo con la debida claridad, para que cualquier persona pueda entenderla. Es esencial obtener copia de la documentación utilizada en el área auditada.

Durante la auditoría el auditor podrá auxiliarse de las siguientes herramientas administrativas:⁴⁰

- Diagrama de flujo
- Organigramas
- Productividad del trabajo

⁴⁰ Rubio Ragazzoni Victor "Guía práctica de auditoría administrativa" pág. 65 Ed. Pac

- Cuestionarios
- Observación directa
- Papeles de trabajo

Una vez reunida toda la información relativa a la auditoría administrativa, se procederá a organizar y documentar todo el material escrito, con base en los puntos comentados con anterioridad, con el objeto de facilitar la etapa de evaluación de la información obtenida.

2.32.12 EL EQUIPO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

La calidad y el nivel de ejecución de una auditoría administrativa dependen, en gran medida, del profesionalismo, sensibilidad y comprensión de las actividades que se revisarán, elementos que implican la conjunción de los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia necesarios para que la persona destinada a esta función realice su trabajo con esmero.⁴¹

La formación del auditor tiene que llevarse a cabo de acuerdo con la naturaleza, alcance, objetivos y estrategia de la auditoría administrativa. Debe contar con una formación académica, complementaria y con el tiempo lograr la experiencia.

Las características que debe poseer el auditor administrativo para el desarrollo efectivo de su trabajo son:

- **Objetividad:** Mantener una visión independiente de los hechos, evitando formular juicios o caer en omisiones que alteren de alguna manera los resultados que obtenga.
- **Responsabilidad:** Observar una conducta profesional, cumpliendo con sus encargos oportuna y eficientemente.

⁴¹ Rodríguez Valencia Joaquín "Sinopsis de auditoría administrativa" pág.43 Ed. Trillas

- Integridad: Preservar sus valores por encima de las presiones.
- Confidencialidad: Conservar en secreto la información y no utilizarla en beneficio propio o de interés ajeno.
- Compromiso: Tener presente sus obligaciones para consigo mismo y la organización.
- Equilibrio: No perder la dimensión de la realidad y el significado de los hechos.
- Honestidad: Aceptar su condición y tratar de dar su mejor esfuerzo con sus propios recursos, evitando aceptar compromisos o tratos de cualquier tipo.
- Institucionalidad: No olvidar que su ética profesional lo obliga a respetar y obedecer a la organización.
- Criterio: Emplear su capacidad de discernimiento en forma equilibrada.
- Iniciativa: Asumir una actitud y capacidad de respuesta ágil y efectiva.
- Imparcialidad: No involucrarse en forma personal en los hechos, conservando su objetividad al margen de preferencias personales.
- Creatividad: Ser propositivo e innovador en el desarrollo de su trabajo.

En la medida que la auditoría administrativa ha demostrado sus bondades, ha generado la necesidad en las instituciones de todo tipo, sector o tamaño, de ser considerada como un instrumento vital para evaluar su comportamiento y derivar las acciones procedentes para mejorar su desempeño.

CAPÍTULO 3: CUESTIONARIO DE CONOCIMIENTOS GENERALES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA PEQUEÑA EMPRESA DE SERVICIOS TURÍSTICOS DE HOSPEDAJE

Nombre de la empresa:

Puesto:

Tiempo que tiene con el negocio

Por favor exprese sus respuestas en porcentajes:

1. Ha tenido la idea de hacer una revisión profunda a todos los procesos que se llevan acabo en la empresa.

Si _____% No _____% A veces _____%

2. Ha aplicado alguna vez dicha revisión a los procesos de su empresa.

Si _____% No _____% A veces _____%

3. El personal que labora en su organización es contratado por medio de un perfil determinado para el puesto

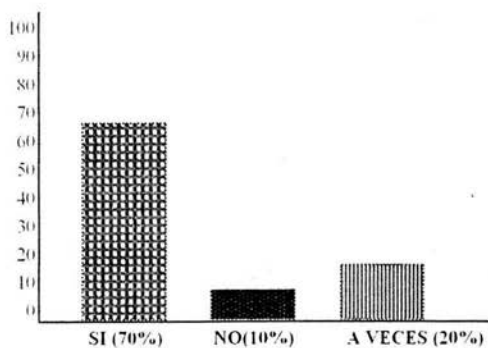
Si _____% No _____% A veces _____%

4. Muestra a su personal por escrito las funciones y actividades que deben realizar cotidianamente en su puesto.

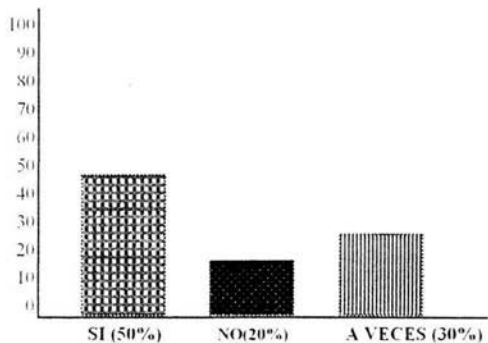
Si _____% No _____% A veces _____%

5. Se tiene determinada la visión de la empresa, entendiendo por visión hacia donde va encaminada la organización a corto, mediano y largo plazo.
- Si _____% No _____% A veces _____%
6. Se tiene determinada la misión de la empresa, entendiendo por misión que todos los procesos de la empresa van encaminados a metas definidas.
- Si _____% No _____% A veces _____%
7. Se tiene determinada la filosofía de la empresa, entendiendo por filosofía los estándares de actuación, máximas y valores establecidos en el actuar de la empresa.
- Si _____% No _____% A veces _____%
8. Alguna vez personal externo ha revisado y analizado los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización.
- Si _____% No _____% A veces _____%
9. Sabe ¿Cuáles son los beneficios que le brinda a la empresa la aplicación de la revisión en sus procesos administrativos ?
- Si _____% No _____% A veces _____%
10. Cree que su empresa ha cumplido satisfactoriamente las expectativas para la que fue creada.
- Si _____% No _____% A veces _____%
11. Considera usted necesario la aplicación de técnicas y /o herramientas administrativas en su negocio para realizar sus actividades con mayor eficiencia.
- Si _____% No _____% A veces _____%
12. Conoce usted el nombre técnico con el que se conoce la revisión a los procesos administrativos de una organización
- Si _____% No _____% A veces _____%
13. Ha oído usted hablar de la técnica de Auditoria administrativa
- Si _____% No _____% A veces _____%

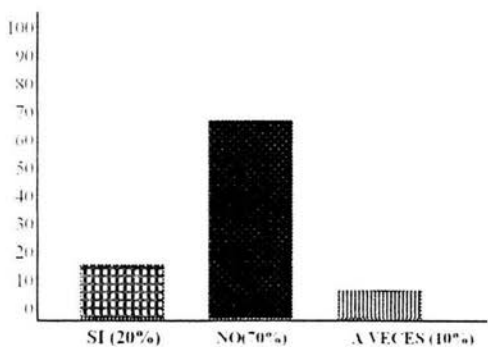
1. Ha tenido la idea alguna vez de hacer una revisión profunda a todos los procesos que se llevan a cabo dentro de su empresa:



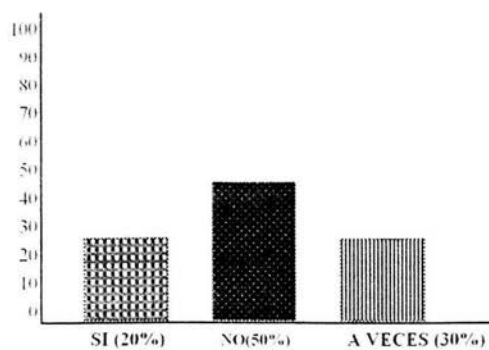
2. Ha aplicado alguna vez dicha revisión a los procesos de su empresa.



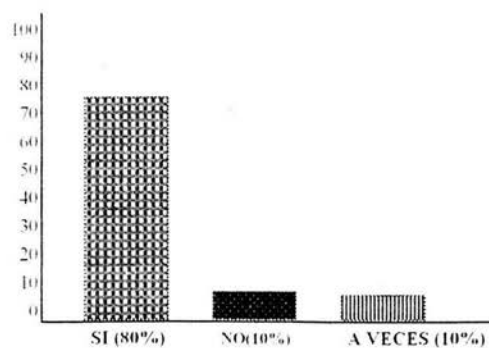
3. El personal que labora dentro de su organización es contratado por medio de un perfil determinado para el puesto



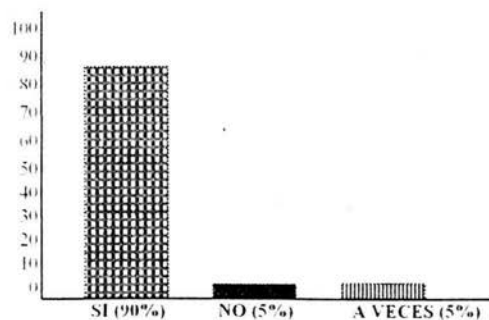
4. Muestra a su personal por escrito las funciones y actividades que deben realizar cotidianamente en su puesto:



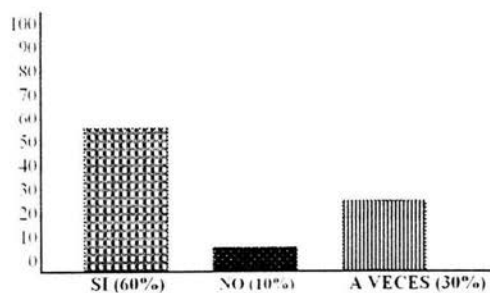
5. Se tiene determinada la vision de la empresa:



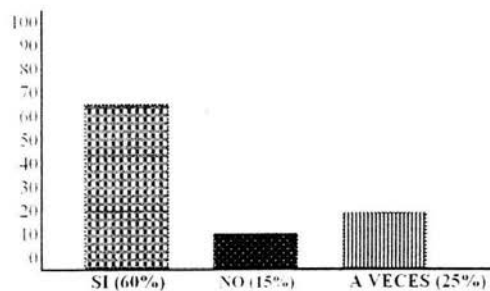
6. Se tiene determinada la mision de la empresa:



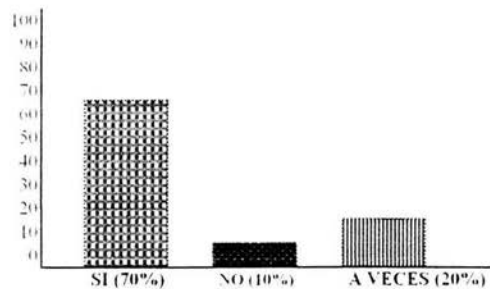
7. Se tiene determinada la filosofía de la empresa:



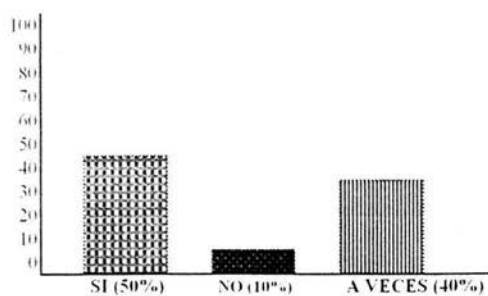
8. Alguna vez personal externo ha revisado y analizado los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización:



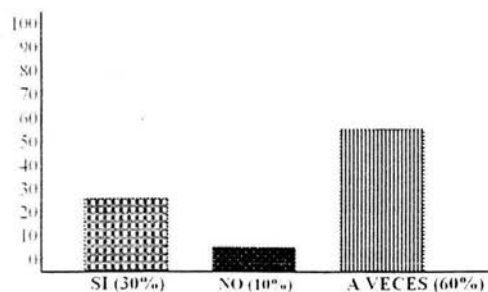
9. Sabe, ¿Cuáles son los beneficios que le brinda a la empresa la aplicación de la revisión en sus procesos administrativos?:



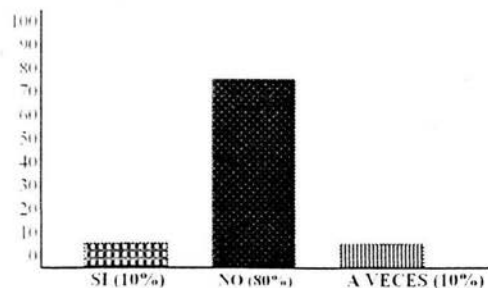
10. Cree que su empresa ha cumplido satisfactoriamente las expectativas para la que fue creada:



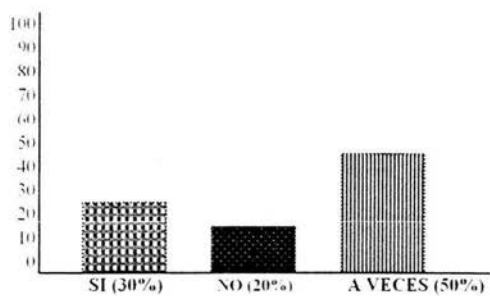
11. Considera usted necesario la aplicación de técnicas y/o herramientas administrativas en su negocio para realizar actividades con mayor eficiencia:



12. Conoce usted el nombre técnico con el que se conoce la revisión a los procesos administrativos de una organización:



13. Ha oído hablar de la técnica de Auditoría administrativa:



Debemos tomar en cuenta que dicha empresa de estudio subsiste manejando una administración empírica, es decir, los dueños y encargados del negocio realizan sus funciones y operaciones por medio de la experiencia, esto se puede apreciar en los resultados arrojados en las gráficas anteriormente presentadas.

Ya que sin conocer técnicamente los nombres de los procesos administrativos que se encuentran utilizando se puede apreciar que utilizan una administración rudimentaria y tienen conocimientos sobre el uso de la administración y sus componentes, por lo que hay que dar a conocer al dueño del negocio, que el uso de una buena administración no cambiará sus procesos o la manera de realizar sus funciones, si no al contrario, eficientará e incrementará la productividad en los procesos de su organización.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES:

Retomando los objetivos e hipótesis de esta investigación se concluye lo siguiente:

Al analizar a la pequeña empresa de servicios turísticos de hospedaje de dicho estudio se pudieron detectar varias deficiencias las cuales a continuación se mencionan:

Mediante la investigación de campo, se detectó que las deficiencias a las que se enfrenta dicha empresa son de tipo operativo, las cuales se dan en funciones de planeación, organización, dirección, control, programación, organización del trabajo y que medios utilizar para lograr los objetivos.

La característica más consistente en dicha empresa es la baja calidad en su administración. La causa es lógica ya que se examinó y se evaluó su forma de operar en donde se detecto su nula o poca aplicación de la teoría administrativa y sus elementos principales (proceso administrativo, principios, áreas funcionales).

Los elementos administrativos que se analizaron y valoraron en la pequeña empresa de servicios turísticos objeto de este estudio fueron:

1. PLANEACIÓN:

- A) Planes de trabajo: En este subelemento se evaluaron las disposiciones ordenadas para trabajar en equipo, en cuanto a la acción de cumplir con los objetivos fijados. Por lo cual se encontró una carencia de dichos planes lo que impide el alcance de los objetivos.
- B) Objetivos: Aquí se valuó el establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo con lo que debe contar una empresa para la determinación de resultados. En donde se encontró que la empresa no cuenta con la fijación de objetivos de ninguna clase que permitan conocer a dónde se pretende llegar. Su objetivo es tener la máxima ocupación del hotel.
- C) Políticas: En este subelemento se evaluaron las políticas que debieran estar previamente establecidas para el logro de los objetivos estipulados en los programas y así comprobar el porcentaje de funcionalidad. En dicha empresa se encontró una carencia de políticas, normas o guías de acción generales para el alcance de los objetivos. El único documento que estipula políticas es el reglamento interno en base a los servicios del hotel.

2. ORGANIZACIÓN:

- A) Estructura orgánica y funcional: Aquí se evaluó el sistema de organización, la forma en que se consideran las jerarquías, funciones, obligaciones y responsabilidades que se requieren para mayor eficiencia en el desarrollo de los planes y programas de trabajo. La empresa no cuenta con una representación gráfica de la estructura orgánica y

funcional, lo que limita al personal en el alcance de los planes y programas.

- B) Manual de organización: Se evaluó si la empresa cuenta con manual y si este cuenta con objetivos, políticas, organigrama y funciones específicas. La empresa carece de manual de organización, ya que los antiguos dueños desconocían de lo que es un manual, así que como se menciona anteriormente sólo cuentan con un reglamento interno el cual utilizan como documento de trabajo.

- C) Aprovechamiento de recursos humanos: Aquí se evaluó el aprovechamiento de los recursos humanos de que dispone la unidad, considerando la selección de personal, la capacitación, el desarrollo, los registros de personal, los incentivos, los sueldos y salarios. No se encontraron técnicas administrativas situación que impide el aprovechamiento de los recursos y por lo tanto se encontró con personal no calificado e inconforme.

3. DIRECCIÓN:

- A) Delegación: Se evaluó el equilibrio entre las funciones y la autoridad asignada a cada miembro de la empresa. Se encontró con una delegación deficiente debido a que el personal con mando no cumple adecuadamente por las limitaciones en el ejercicio de sus facultades, ya que la autoridad se centralizada en un único nivel.

- B) Comunicación: Aquí se evaluó la efectividad de los medios formales de la comunicación, así como la habilidad para comunicarse con el personal. En donde se observó una carencia total en los medios de comunicación en la empresa, ya que la comunicación que se da es de tipo informal y, por ende, el comentario o el rumor son los medios más efectivos.

- C) Supervisión: En este factor se evaluó la capacidad para supervisar que tiene el personal con mando, así como dirigen el trabajo de los subordinados. La empresa cuenta con una efectividad de liderazgo insuficiente, ya que el equipo de trabajo es desorganizado e indisciplinado y sólo se alcanzan a cubrir los requerimientos mínimos para alcanzar las metas fijadas.

4. CONTROL:

- A) Sistemas y procedimientos administrativos: Se evaluaron todos aquellos sistemas y procedimientos que se utilicen como formatos, reportes y todos los documentos donde intervenga la captura de información para medir su funcionalidad. La empresa carece de formatos y / o registros de control para el desempeño de sus actividades al igual que carecen de todo sistema de almacenamiento de datos.
- B) Manual de operación: Se evaluó la eficacia de los manuales que normen las actividades de la empresa en procedimientos. La empresa carece de manuales que normen los procedimientos de cómo el personal realizará sus actividades y funciones.
- C) Medición de resultados: Aquí se evaluaron las medidas de control que determinan el grado de avance de los programas, así como los instrumentos que los controles. La empresa carece de elementos de control que permitan medir los resultados del sistema operativo, el registro del personal y las actividades.

Por lo que podemos concluir que el uso de la técnica de Auditoría Administrativa en la pequeña empresa de servicios turísticos de hospedaje sirve para revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes y asegurar que la organización los está cumpliendo y respetando.

4.2 RECOMENDACIONES:

De acuerdo a la observación y conocimientos sobre esta investigación doy a conocer algunas recomendaciones que serían una posible solución a los problemas administrativos en los que se ve envuelta la pequeña empresa de este estudio:

Los diversos problemas administrativos y operativos de dicha empresa nos lleva a la necesidad de establecer una administración más eficiente a fin de incrementar la productividad en la planeación, organización, dirección y control de sus operaciones y funciones.

Se recomienda también la elaboración e implantación de manuales de organización y de procedimientos, los que ayudarán al personal en su inducción en la empresa, con el fin de entender y analizar cada una de las funciones y actividades que deben realizar dentro de la organización. Además en estos manuales se dará a conocer al empleado los objetivos, planes, políticas, programas, estructuras, funciones y actividades para el desarrollo eficiente de su trabajo lo que se verá reflejado en el cumplimiento eficaz de su trabajo con el mínimo de esfuerzo.

Es de vital importancia descentralizar la organización, para que los encargados de dicha empresa puedan tener la autoridad y responsabilidad necesaria para la solución de problemas e irregularidades que se vayan suscitando, con el personal, recursos u operaciones, lo que evitará conflictos posteriores. Además sólo así los jefes inferiores serán respetados por los empleados y estos podrán guiarlos al cumplimiento de los

objetivos. Por lo que a continuación es importante tener en cuenta las siguientes actividades administrativas para un desarrollo eficiente de la empresa:

Actividades de planeación: La empresa clasificada como de servicios, tiene la finalidad de prestar un servicio ya que dicha empresa existirá mientras tenga la capacidad de ofrecerlos con calidad, en el precio mismo y en las relaciones con los clientes.

Servicio rápido y eficiente: El cliente juzga a la empresa de servicios por la calidad y rapidez de un servicio, la empresa que así presta el servicio prospera, ya que de lo contrario crea una imagen negativa de la misma.

Necesidad de clientes permanentes: Esta empresa requiere de una clientela regular, ya que prosperará en la medida en que satisfaga a sus clientes, los cuales satisfechos seguirán requiriendo de este servicio. Por otra parte el servicio genera una experiencia psicológica en el cliente según la manera en como el proveedor del servicio se los proporcione.

Relación con el cliente: Hay que tomar en cuenta al ciclo del servicio como el conjunto de contactos y acciones que un cliente determinado tiene con la empresa para recibir un servicio. En este ciclo se inicia con el primer contacto que el cliente hace con la empresa prestadora de servicios, en donde el cliente decide recibir el servicio; el ciclo continúa mediante las diversas acciones necesarias de su parte para recibir de manera satisfactoria lo convenido.

Actividades de organización: La empresa debe reunir los recursos en una forma ordenada y dar un arreglo a los recursos humanos. La organización debe relacionar entre sí las actividades necesarias y disponer sobre quién debe desempeñarlas. Para ayudar y suministrar los medios para hacer que el personal trabaje en forma efectiva hacia el logro de los objetivos específicos.

Actividades de dirección: La dirección pone en acción la voluntad de hacer algo, esta ayuda a solucionar tareas y proporciona un medio para absorber el impacto de las dificultades que acusan todas las actividades administrativas.

Actividades de control: Mediante el control el administrador debe verificar que los recursos de la empresa son utilizados en la cantidad precisa, para conseguir el cumplimiento de los objetivos generales, ya que son personas las que ponen en juego su actividad y los que utilizan los medios oportunos, deben encontrarse motivados para cumplir con sus funciones y así cumplir con los objetivos individuales y generales.

A continuación también se recomienda la utilización de un formato de quejas y sugerencias, la cual se le dará al cliente al salir del hotel para conocer los puntos en los cuales el cliente puede sentirse satisfecho o insatisfecho con el servicio recibido.

SU OPINIÓN DEL SERVICIO	
FECHA: _____	HORA: _____
HARÍA EL FAVOR DE TOMARSE UN MOMENTO PARA COMPARTIR SUS EXPERIENCIAS RESPECTO A NUESTRO SERVICIO	
1. La calidad del servicio fue: Excelente _____ Bueno _____ Malo _____	
2. El trato que recibió fue: Excelente _____ Bueno _____ Malo _____	
3. La rapidez con que fue atendido: Excelente _____ Bueno _____ Malo _____	
4. En que condiciones encontró la habitación: Excelente _____ Bueno _____ Malo _____	
5. Consideró justo el precio de la habitación: Si _____ No _____ ¿Por qué?	
6. Cómo consideraría que encontró las instalaciones Excelente _____ Bueno _____ Malo _____	

Es importante que el empleado sea capacitado o instruido por el encargado o supervisor y no por el personal de servicio, ya que esto causa malos entendidos y no permite brindar un servicio eficiente a los clientes. Es vital que el personal sea tomado en cuenta ya que el depende en gran parte el éxito o fracaso de la empresa. A continuación se recomienda la aplicación de un cuestionario para los colaboradores de la empresa y así conocer sus expectativas en su trabajo:

"CUESTIONARIO SOBRE ACTITUDES DE LOS COLABORADORES"

1. Tiene buena opinión de su empresa
¿Por qué?

2. Se siente satisfecho de su puesto
¿Por qué?

3. En función de su trabajo le pagan lo justo
¿Por qué?

4. Se siente parte de un equipo de trabajo
¿Por qué?

5. Existe buen ambiente de trabajo
¿Por qué?

6. Siente suficiente seguridad en su futuro en la
empresa
¿Por qué?

Tiene sugerencias para mejorar su trabajo o a la empresa?

GRACIAS POR TU ATENCIÓN

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA:

La pequeña empresa sujeta del estudio se encuentra dentro del sector turístico, la cual fue creada en el año de 1970 con capital nacional y se encuentra legalmente registrada como persona física.

Fue creada con fines lucrativos y para satisfacer las necesidades que demanda la sociedad. Dicha empresa esta clasificada como un Hotel de tres estrellas, cuenta con 9 personas laborando en ella, esta ubicada dentro del Puerto de Veracruz, en una zona de afluencia turística bastante grande, cuenta con 52 habitaciones.

ORGANIGRAMA PROPUESTO:

La pequeña empresa de servicios turísticos de hospedaje objeto de este estudio de investigación, no cuenta con un organigrama establecido por lo que se propone un organigrama según las apreciaciones hechas en la investigación:



MANUAL DE ORGANIZACIÓN:

La empresa a examinar no cuenta con un manual de organización establecido, el cual sirva de base para la investigación que se lleva a cabo por lo cual se propone la elaboración y utilización de un manual de organización que permita al personal conocer y desarrollar sus funciones con eficacia.

Un manual es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas.

El manual de organización es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro de la organización.

Sus objetivos fundamentales son:

- a) Presentar una visión en conjunto de la organización
- b) Precisar las funciones encomendadas, para deslindar responsabilidades y evitar duplicidad.
- c) Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo.
- d) Facilitar el reclutamiento y selección del personal
- e) Servir de orientación al personal de nuevo ingreso.
- f) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Es importante que la pequeña empresa cuente siempre con un manual, ya que es el resultado de una planeación bien establecida, lo que nos da un producto final tangible.

El manual propuesto será de carácter general, es decir, abarcará toda la empresa puesto que se trata de una pequeña empresa, la cual no tiene áreas funcionales delimitadas. Es vital conocer el funcionamiento que rendirá el manual en la

organización, conocer cuál es su objetivo, los beneficios que proporcionará y lo que se espera lograr con la creación de este manual.

Una vez determinados los puntos anteriores se habrá que hacer por escrito. A continuación se mencionan los apartados que deberá contener nuestro manual:

14. IDENTIFICACIÓN: Ver figura 1
15. INDICE: Relación de las partes que componen el manual.
16. INTRODUCCIÓN Debe contener una explicación sencilla y clara de lo que es el documento y lo que se pretende cumplir a través de él.
17. ANTECEDENTES: Descripción breve del nacimiento de la empresa, y el por que de su creación.
18. ORGANIGRAMA: Representación gráfica
19. ESTRUCTURA Y OBJETIVOS FUNCIONALES Ver figura 2

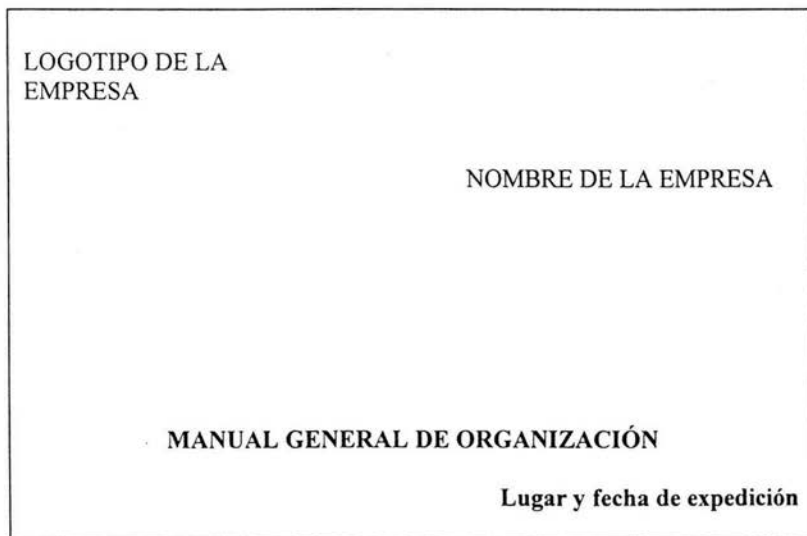


FIGURA 1

OBJETIVOS DEL HOTEL	
SE ANOTA EL ÁREA O SECCIÓN QUE SE TRATARÁ	SE COMIENZA A NUMERAR CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES COMENZANDO CON UN VERDO EN TIEMPO INDEFINIDO (PLANEAR, DESARROLLAR, REALIZAR ETC.)

FIGURA 2

Otro manual de importancia en esta pequeña empresa es el de procedimientos, el cual nos brinda un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo de rutina.

Estos manuales son de suma importancia para evitar desperdicio de tiempo y esfuerzo en el trabajo.

Sus objetivos son:

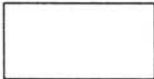




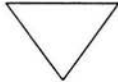

- a) Visión integral de cómo opera la empresa.
- b) Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se comprende cada procedimiento.
- c) Describir gráficamente los flujos de las operaciones

A continuación se mencionan los puntos que debe contener dicho manual ver figura 3:

<p style="text-align: center;">1. INDICE</p> <p style="text-align: center;">2. INTRODUCCIÓN</p> <p style="text-align: center;">3. ORGANIGRAMA Y SU INTERPRETACIÓN</p> <p style="text-align: center;">4. GRÁFICAS Y DIAGRAMAS DE FLUJO.</p>
--

FIGURA 3

A continuación se muestran los símbolos a utilizar en el manual de procedimiento, cabe mencionar que debe contener la menor cantidad de símbolos para permitir un buen entendimiento del procedimiento:

	DOCUMENTO
	INICIO
	ENVÍO
	OPERACIÓN
	SECUENCIA
	ALMACENAMIENTO (ARCHIVO)
	DESCRIPCIÓN DE UN PASO



TERMINACIÓN

En el manual deberán presentarse por escrito, de manera narrativa y secuencial, cada uno de los pasos a realizar dentro de un procedimiento detallado. La redacción debe ser clara, directa y concisa. Las actividades deberán iniciarse con un verbo y en tiempo presente. Ver figura 4

PROCEDIMIENTO DETALLADO DEL ÁREA DE RECEPCIÓN

PROCEDIMIENTO PARA RECEPCIÓN:

1. Saludar amablemente al cliente
2. Informar si se cuenta con disponibilidad de habitaciones.
3. Indicar los precios por ocupación
4. Llenar la forma de registro
5. Cobrar al cliente
6. Mencionar al cliente el vencimiento de la habitación
7. Entregar la llave de la habitación
8. Mencionar la ubicación de la habitación
9. Despedirse del cliente.
10. Dar de alta en el sistema la ocupación de dicha habitación.

FIGURA 4

**APENDICE "A" PROPUESTA PARA IMPLANTAR LA TÉCNICA DE AUDITORIA
ADMINISTRATIVA EN LA PEQUEÑA EMPRESA DE SERVICIOS TURÍSTICOS
DE HOSPEDAJE**

Nombre: _____

Edad: _____

Puesto: _____

Tiempo en el puesto: _____

Nombre de su jefe inmediato: _____

¿Le gustaría desempeñar otro puesto? Si _____ No _____

¿Cuál? Y ¿Por qué? _____

¿Cuál es su grado máximo de estudios? _____

El principal objetivo de su trabajo es: _____

¿Cuáles son las responsabilidades más importantes de su trabajo ?

¿Ha desempeñado otros puestos? Si _____ No _____ ¿Cuáles? _____

ETAPA DE PLANEACIÓN:

1. La empresa donde labora cuenta con objetivos establecidos

Si _____ No _____

2. Si los conoce podría decirme cuáles son

3. Considera usted importante que la empresa cuente con objetivos

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

4. ¿Cuáles son las principales limitaciones u obstáculos que tiene para cumplir satisfactoriamente con su objetivo ?

5. Se encuentran definidas claramente y por escrito las políticas de su empresa

Si _____ No _____

6. Si las conoce me podría mencionara cuáles son

7. Considera que deben existir políticas escritas y darlas a conocer a los empleados de la empresa

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

8. Existen planes y programas para el desarrollo de sus actividades

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

9. Si existen considera usted que dichos planes y programas son de utilidad para el logro de sus actividades

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

10. Mencione si existen leyes, reglamentos, instructivos, manuales etc.; en donde se especifiquen como desarrollar sus actividades.

11. Considera que son adecuados para informarle sobre el desarrollo de su actividad

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

12. Cree importante contar con un programa de trabajo que le indique como realizar sus actividades

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

13. Considera que la planeación es la base de la organización, dirección y control

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

ETAPA DE ORGANIZACIÓN:

14. ¿Se cuenta con un manual de organización o procedimientos que contenga la descripción de las funciones?

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

15. ¿Mencione cuáles son las funciones que debe realizar para cumplir con su trabajo?

16. Considera que existen funciones que originen una duplicidad de labores

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

17. Están definidas claramente las jerarquías, responsabilidades, relaciones y deberes específicos del personal que labora en la empresa.

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

18. Cree usted que sobran o faltan puestos para cubrir sus necesidades

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

19. Cuenta el jefe con el número de empleados que puede controlar

Si _____ No _____

20. Existe una línea definida de autoridad y responsabilidad desde la dirección hasta el último de los subordinados

Si _____ No _____

PERSONAL:

21. Se capacita al personal nuevo hasta asegurarse que conoce sus labores

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

22. Se procura “poner al hombre adecuado en el puesto adecuado”
- Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
23. Se cuentan con planes de incentivos o premios para el personal
- Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
24. El personal con que cuenta la empresa es de base
- Si _____ No _____
25. Asegura la empresa su continuidad estableciendo métodos que permitan la sustitución de elementos y personas sin afectar su funcionamiento
- Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
26. El personal responde siempre a un solo jefe
- Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
27. Considera que las condiciones de trabajo son adecuadas
- Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
28. Indique las limitaciones para el desarrollo eficaz de su trabajo
- _____
29. Considera que su oficina tenga todo el material, equipo y demás medios requeridos para su trabajo
- Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

DIRECCIÓN:

30. Cuenta con la autoridad debidamente delegada para el desarrollo de sus actividades

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

31. Considera que existe una adecuada supervisión de las actividades u operaciones de la empresa

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

32. Considera adecuada la información interna y externa que se recibe en su empresa

Si _____ No _____

33. La comunicación que se tiene en la empresa es adecuada tanto de los superiores como los empleados

Si _____ No _____

34. ¿Qué medios de comunicación utiliza para hacer llegar información a sus empleados?

35. Existe malestar, falta de armonía, fricciones, problemas etc. entre el personal

Si _____ No _____

36. Se cuida de comunicar a los jefes inferiores los planes e instrucciones que manda el jefe superior

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

37. Los jefes superiores respetan las órdenes que dan los jefes inferiores

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

CONTROL:

38. Existen registros de control de asistencia en su departamento u oficina

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

39. Existe un control de trámites, órdenes, oficios etc. en la empresa

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

40. Contribuye el control a conseguir los objetivos, mediante el señalamiento oportuno de las desviaciones para poder corregirlas

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

41. Considera que los sistemas y procedimientos coadyuvan al logro de sus planes y objetivos

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

42. Consideraría útil un sistema de comunicación que permitiera recibir y mandar toda la información de importancia.

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

43. Cree usted que los controles deben ser flexibles para seguir siendo efectivo si fallan los planes.

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

CALIDAD EN EL SERVICIO:

44. Conoce usted a que se refiere la calidad en el servicio

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

45. Sabe tratar usted y su personal a un cliente con calidad

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

46. Qué hace para escuchar y comunicarse con sus clientes

47. La empresa cuenta con algún programa que mida las expectativas de los clientes

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

48. ¿Qué considera usted más importante satisfacer primero a un empleado o a un cliente?

49. Su empresa cuenta con un buzón de quejas y sugerencias.

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

50. Como mide y recopila las satisfacciones e insatisfacciones de los clientes.

51. Depende de las quejas para saber lo que va mal con el servicio

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

¿Quisiera usted agregar alguna opinión, comentario o sugerencia adicional para este cuestionario?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Nombre y firma del auditor: _____

Fecha: _____

BIBLIOGRAFÍA

Anaya Sánchez, Carlos e.

“Examen y evaluación de la empresa auditoria administrativa”

Ed. Diana

México, 1995

Colunga, Dávila

“La calidad en el servicio”

Ed. Panorama

México, 1995

Crainer, Stuart

“Ideas fundamentales de la administración”

Ed. Panorama

México, 1999

Franklin Fincowsky, Benjamín

“El equipo de auditoria administrativa”

Revista administrate hoy

Número 57

Ed. Sicco

México

Gutiérrez, Mario

“Nociones de calidad”

Ed. Limusa

México, 2000

Hernández S., Roberto
“Metodología de la investigación”
Ed. Mc. Graw Hill
México, 2000

Hernández y Rodríguez, Sergio
“Introducción a la administración”
Ed. Mc. Graw Hill
México, 2000

Martínez Villegas, Fabián
“El contador público y la auditoría administrativa”
Ed. Pac
México, 1995

Münh, Galindo
“Fundamentos de administración”
Ed. Trillas
México 1995

Ramírez Cabaza, César
“Hoteles; Gerencia, Seguridad y Mantenimiento”
Ed. Trillas
México, 1995

Reyes Ponce, Agustín
“Administración de empresas”
Ed. Limusa
México, 1997

Ríos Blanco, Manuel

“Teoría general del turismo”

Ed. Diana

México, 1995

Robbins, Stephen

“Fundamentos de administración”

Ed. Prentice Hall

México, 1996

Rodríguez Valencia, Joaquín

“Como elaborar y usar los manuales administrativos”

Ed. Ecafsa

México, 1998

Rodríguez Valencia Joaquín

“Cómo administrar pequeñas y medianas empresas”

Ed. Ecafsa

México, 1999

Rubio Ragazzoni, Victor

“Guía práctica de auditoria administrativa”

Ed. Pac

México, 1999

Sánchez Curiel, G

“Auditoria operacional”

ED. Ecasa

México, 1995

Sánchez Curiel, G.

“Auditoria administrativa”

Ed. Ecasa

México, 1996

Stoner, J.A.F

“Administración”

Ed. Prentice Hall

México, 1996

Terry y Franklin

“Principios de administración”

Ed. CECSA

México, 1995

Torre de la, Francisco

“Administración hotelera”

Ed. Trillas

México, 1995