

875208



UNIVERSIDAD VILLA RICA 14

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION 24.

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

" APLICACION DE UNA AUDITORIA
ADMINISTRATIVA EN UNA EMPRESA HOTELERA "

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

ESPERANZA IVETTE RODRIGUEZ LOPEZ

DIRECTOR DE TESIS

C.P. MARTHA GLORIA CANUDAS LARA

REVISOR DE TESIS

C.P. MARTHA RODRIGUEZ LEON

BOCA DEL RIO, VER.

1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

260858



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.

A DIOS.

Por haberme dado la oportunidad
de vivir, por estar junto a mi en todo
momento, por iluminarme el camino
del bien y por guiarme hacia el logro
de mis metas fijadas.

A MIS PADRES.

DARIO RODRIGUEZ MUÑOZ

MA. JUANA LOPEZ DE RODRIGUEZ

Con profundo amor, por todo el
cariño, apoyo y sobre todo por
creer en mi, gracias por haber
contribuido en mi formación
profesional, la cual es la mejor
herencia que pudieron haberme
dado, por lo que les dedico este
trabajo con mucho cariño y respeto.

Gracias papás.

A MI HERMANA, CUÑADO Y SOBRINOS

MAGO, EFRAIN, KARLA IVETTE, JAHIR Y DARY

Por su apoyo moral, por los ratos
alegres que hemos compartido, por
estar a mi lado en los momentos
difíciles y por quererme tanto.

Con mucho cariño.

A MIS TIAS.

VITA Y MAGO

Gracias por estar siempre pendientes
de mi realización como profesionalista,
por la confianza que me han brindado,
por contar con ustedes, y por su
comprensión y cariño.

Gracias.

A MI TIAS.

EDITH Y ALTA

Por su gran cariño y por los momentos tan
bonitos que hemos pasado en familia, con
admiración y respeto.

A MI PRIMO MIGUEL.

Por tu gran disposición y apoyo
para la realización de este trabajo,
te quiero mucho.

Gracias.

A MIS PRIMAS.

MAGUI, SOL Y ALMA

Gracias por sus consejos y por
esos momentos que hemos pasado
juntas, los cuales han sido muy
emotivos para nuestras vidas.

A MIS HERMANOS.

ENRIQUE Y JORGE

Por el gran cariño que me tienen, así como por la confianza que me han brindado, y por que me hacen sentir que cuento con ustedes para siempre. Gracias por creer en mi.

Los quiero mucho.

A MI PRIMO OLIVER.

Por ser un gran amigo, por escucharme, por todos tus consejos.

Con cariño, gracias

A ADRIAN CRUZ.

Gracias por tenerme tanta paciencia y por todo tu apoyo incondicional tanto en mi vida personal como profesional, durante mi carrera, así como para la realización de este trabajo.

Gracias por cambiar mis ratos de tristeza, por grandes momentos de alegría; por tu comprensión y sobre todo, por el gran amor y respeto que me tienes.

Para ti, con mucho amor.

AL C.P. JAVIER OLIVERA AGUILERA.

Quiero agradecerle todo el apoyo que me brindó para ver realizado este trabajo, por la confianza que ha depositado en mi, así como por sus enseñanzas, sus consejos y su amistad incondicional.

Con admiración y respeto, gracias.

**A LOS C.P. MARTHA G. CANUDAS L,
C.P. MARTHA RODRIGUEZ Y C.P. RAMON RIOS.**

Por el apoyo y dedicación que brindaron en mi formación profesional.

Muchas gracias.

AL C.P. ALEJANDRO HERNANDEZ CORNELLY

Por darme la oportunidad de compartir sus experiencias conmigo; por sus sabios consejos que me han servido tanto en mi vida personal como profesional y sobre todo, por su amistad y confianza.

Con admiración, gracias.

**A LA UNIVERSIDAD VILLA RICA Y
A SUS CATEDRATICOS.**

Con respeto y cariño.

A MIS AMIGOS.

ISMAEL, RICARDO Y JULIAN.

Por estar a mi lado y contribuir en
mi formación personal y profesional,
por sus consejos y sus palabras de
aliento, por muchas cosas más.

Con cariño, gracias.

A MIS AMIGAS.

**SUSANA, NORMA, ALIN, VENEZZIA, ADRIANA, MARY CARMEN,
GLORIA, ARACELY, LORENA, OLIVIA, ERIKA,**

Por sus consejos, por esos momentos
de alegría y diversión que hemos
compartido y por contar con ustedes.

Gracias.

Y a todas aquellas personas que de alguna manera contribuyeron en mi
formación como profesionista.

Muchas gracias.

**APLICACION DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
EN UNA EMPRESA HOTELERA**

I N D I C E

INTRODUCCION	iv
CAPITULO I. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	1
1.1 Planteamiento del problema	2
1.2 Justificación de la investigación	5
1.3 Objetivos de la investigación	7
1.3.1 Objetivo general	7
1.3.2 Objetivos específicos	7
1.4 Hipótesis	8
1.5 Identificación de las variables	8
1.5.1 Variable independiente	8
1.5.2 Variables dependientes	8
1.6 Definición conceptual y operacional de las variables	9
1.6.1 De la variable independiente	9
1.6.2 De las variables dependientes	10
1.7 Diseño de la investigación	11

1.8 Población y muestra	11
1.9 Materiales e instrumentos de la investigación	12
1.9.1 Instrumentos de recolección de datos	12
1.9.2 Parámetros de medición	13
1.9.3 Tabla de puntuación	13

CAPITULO II. ANALISIS CONCEPTUAL DE LA AUDITORIA

ADMINISTRATIVA	16
2.1 Antecedentes de la auditoría administrativa	17
2.2 Diferentes conceptos de auditoría	21
2.2.1 Auditoría financiera	21
2.2.2 Auditoría operacional	22
2.2.3 Auditoría administrativa	23
2.3 Deficiencias administrativas que perjudican a las empresas	32
2.4 Necesidad de la auditoría administrativa	34
2.5 Clasificación de la auditoría administrativa	37
2.5.1 Auditoría administrativa interna	37
2.5.2 Auditoría administrativa externa	48
2.6 Diferentes formas de aplicar la auditoría administrativa	52

CAPITULO III. METODOLOGIA DE LA AUDITORIA

ADMINISTRATIVA	56
3.1 Estudio y evaluación del sistema del control administrativo actual	57
3.2 Estudio preliminar de la auditoría administrativa	61
3.3 Planeación de la auditoría	74
3.4 Recopilación de datos	81
3.5 Análisis y evaluación de la información	89

3.6 Informe de auditoría administrativa	90
---	----

**CAPITULO IV. CASO PRACTICO DE LA APLICACION DE UNA AUDI-
TORIA ADMINISTRATIVA EN UN HOTEL DE CINCO ESTRELLAS 104**

4.1 Antecedentes y aspectos generales de la empresa	105
4.2 Análisis y evaluación del control administrativo actual	115
4.2.1 Instrumentos de recolección de datos	116
4.2.2 Análisis y evaluación de la información	126
4.3 Estudio preliminar de la auditoría administrativa	155
4.4 Planeación de la auditoría	161
4.5 Análisis y evaluación de la unidad auditada	166
4.5.1 Instrumentos de recolección de datos	166
4.5.2 Análisis y evaluación de la información	175
4.6 Informe de la auditoría administrativa	208

ANEXOS	220
---------------------	------------

CONCLUSIONES	225
---------------------------	------------

BIBLIOGRAFIA	228
---------------------------	------------

I N T R O D U C C I O N

Tradicionalmente se pensaba que sólo bastaba auditar en forma financiera a las empresas, sin embargo se ha demostrado que existen problemas de tipo administrativo que también afectan a las mismas; cuántas veces el manejo inadecuado de políticas es consecuencia de una información financiera deficiente. La propia organización financiera es producto de la organización administrativa, y el desconocimiento de ésta ocasiona el manejo inadecuado de la estructura contable y financiera. Es por eso, preocupación del licenciado en contaduría, ampliar su perfil académico y abarcar otros campos además del contable, con el fin de disminuir los problemas que ocasionan a la empresa, un deficiente sistema de control y su aplicación al ámbito financiero.

Las empresas en general, sean industriales, comerciales o de servicios; grandes, medianas o pequeñas, ya sea que pertenezcan al sector público o privado, constantemente deben adaptarse a nuevas situaciones que les impone la realidad. No sólo las crisis, sino también los periodos de éxito, son los que provocan cambios a los que necesariamente habrá que adaptarse.

Muchas veces resulta no sólo necesario, sino imprescindible, analizar con detalle los problemas y sus causas que dificultan el desarrollo de la empresa (las ganancias no son las de antes, el personal clave toma otros rumbos, la imagen de la empresa parece desvanecerse o deteriorarse gradualmente; envejecen los productos, los edificios, las máquinas, las personas, etc.). Posiblemente habrá que replantear objetivos, políticas y, por supuesto, los métodos, procedimientos y sistemas empleados.

En ocasiones la empresa puede encontrarse, por varias causas, frente a una situación delicada. Una gestión ineficiente o condiciones externas hoy desfavorables, pueden haberla colocado en una situación en que no puede sostenerse por mucho tiempo. Será necesario entonces, examinar la situación y detectar las verdaderas causas de los problemas, evaluar la importancia de cada una y encontrar o seleccionar las soluciones adecuadas. En cada caso, y según sea quien lo aplique, el método a utilizar será diferente. También variará la profundidad del análisis, dependiendo fundamentalmente del objeto del mismo; pero en todos los casos se trata de realizar una revisión, análisis y evaluación sistemática e integral de los problemas, sus causas y las posibles soluciones.

Es por eso que al considerar a la empresa como un organismo vivo con sus problemas de crecimiento, adaptación al medio y desarrollo, se comprenderá entonces por qué mencionamos que es tan importante aplicar una revisión a la misma, a esta revisión, se le denomina **auditoría administrativa**.

La auditoría administrativa es una de las herramientas de control administrativo más eficaz para detectar problemas, deficiencias y anomalías de índole administrativo antes de que los problemas mismos se presenten, y/o detectar y corregir los existentes.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito mostrar la importancia que representa la aplicación de una auditoría administrativa en una empresa hotelera de cinco estrellas y constituya para las personas del medio hotelero y público en general que lo lea, una ayuda, un beneficio y un apoyo para el uso que les convenga. La obtención de información para el estudio que presentamos, la hemos complementado mediante libros de texto, revistas, notas, así como también de la documentación facilitada por el hotel, cuestionarios, entrevistas y observación realizada mediante las visitas al Hotel objeto de estudio, ubicado en la zona turística Veracruz - Boca del Río; por lo que decimos que hemos realizado una investigación de campo.

El desarrollo de este trabajo de investigación se presenta de la siguiente manera:

El primer capítulo trata de los fundamentos generales del estudio, en el cual se muestra la metodología de la investigación, dando a conocer el planteamiento del problema, la justificación y el anteproyecto del estudio.

En el segundo capítulo se analiza a la auditoría administrativa en forma conceptual, dando a conocer primeramente sus antecedentes históricos, posteriormente, se trata de diferenciarla y ubicarla dentro de los diferentes tipos de auditoría que existen; así como también se muestran diferentes conceptos de auditoría administrativa. Por otro lado, se da a conocer la necesidad que tienen algunas empresas de llevar a cabo la auditoría administrativa, así como su clasificación y las diferentes formas de aplicarla en las empresas.

En el tercer capítulo se expone el procedimiento empleado para realizar una auditoría administrativa, en donde se explican las diferentes formas de llevar a cabo cada punto en la metodología presentada para este estudio.

En el cuarto capítulo se presenta el estudio de campo. En donde se muestra el desarrollo de la aplicación de una auditoría administrativa en un hotel de cinco estrellas, en él se analizarán e interpretarán los resultados obtenidos del examen aplicado a una unidad operativa del hotel, así como también se dará a conocer el informe de auditoría administrativa, el cual contiene las conclusiones de la aplicación de la auditoría y las recomendaciones necesarias.

C *apítulo I*

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

CAPITULO I

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas hoteleras líderes a nivel regional, al ir creciendo, sus actividades se van volviendo obsoletas, las cuales se tienen que renovar con métodos eficientes y lograr el desarrollo natural de los objetivos. Precisamente, uno de los puntos débiles que presentan estas empresas en contraste con las empresas hoteleras de talla internacional, es la deficiente organización administrativa que existe en ellas, dando como resultado la ineficiencia tanto en la información como en la toma de decisiones en las diferentes líneas de autoridad, así como desviación de las políticas y objetivos diseñados por la misma, teniendo esto como consecuencia conflictos de competencia y de personal, así como insuficiente delegación de autoridad y responsabilidad y violación de éstas, difícil control y visión integral de conjunto, decisiones lentas y organización costosa; por mencionar algunos de los problemas que perjudican la labor del trabajo encomendado.

Estas funciones administrativas presentan problemas al establecer y lograr objetivos, identificar necesidades, reunir los recursos necesarios, mantener el progreso y

eliminar obstáculos, los cuales interrumpen el desempeño eficiente de las tareas designadas para producir resultados satisfactorios, no pudiendo alcanzar eficientemente las metas esperadas por la organización.

La creciente demanda de turismo que presenta actualmente la zona turística Veracruz - Boca del Río ha tenido como consecuencia la apertura de nuevos hoteles de talla internacional, esto ha dado lugar, que hoteles de gran prestigio a nivel regional ubicados en dicha zona, se hayan visto perjudicados en su giro.

Por lo que es preocupación de los empresarios veracruzanos la disminución en la demanda de servicios turísticos que presentan dichos hoteles, pues si no se logra una coordinación total de las funciones y se lleva a cabo en forma armónica, no existirá un control administrativo que evite que alguna o algunas tareas no cumplan con su propósito; pudiendo llegar al extremo de verse arruinados en su economía o hasta la quiebra.

Las hoteles regionales no pueden permanecer a la expectativa, ajenos a los constantes y vertiginosos cambios surgidos por la competencia, es necesario por lo tanto afrontar la actual situación en forma estratégica retomando algunas ideas dentro de la administración a fin de mejorar su rentabilidad a efecto de adecuarse a las necesidades del mercado para incrementar su eficiencia y rentabilidad en forma permanente.

Las causas que hacen a la administración de algunos hoteles ser deficiente provocan situaciones cada vez más complicadas que dificultan la toma de decisiones, por lo que es necesario adoptar medidas de control que evalúen la capacidad

administrativa en todos los niveles, mediante revisiones periódicas o permanentes en algunos casos, lo que exige una observación cuidadosa, una exagerada comprobación y un estudio minucioso de la empresa en su totalidad.

Es necesario hacer una revisión y evaluación del proceso administrativo lo cual engloba a la organización en su estructura, su funcionamiento; los recursos humanos, materiales y financieros que la integran, para poder confirmar que los resultados obtenidos estén acorde con lo planeado. La necesidad de evaluar a la empresa no surge por una necesidad o por un problema necesariamente, sino también, para darnos cuenta que es lo que se está haciendo, de qué manera, y si se siguen correctamente los objetivos fijados.

Los factores de análisis y evaluación en las funciones y actividades, administrativas y de operación abarcan: Investigación de los planes y objetivos, observación de políticas, prácticas, sistemas y procedimientos, lo apropiado de la estructura orgánica, la eficiencia con que se manejan los recursos humanos y materiales, así como la exactitud y confiabilidad de los métodos de control.

Esta revisión y evaluación nos permite conocer los resultados positivos y negativos y la forma en que se logran éstos para así determinar donde radican las fallas administrativas efectuando los ajustes necesarios y procedimientos que arrojen resultados óptimos a la empresa. Es indispensable que exista un medio de control y evaluación de las funciones y actividades administrativas, así como llevar a cabo revisiones periódicas de éstas, siendo precisamente la auditoría administrativa un instrumento definido para la continua evaluación de los métodos y el desempeño en todas las áreas de la empresa, sacando a la luz irregularidades y deficiencias existentes

en los elementos examinados de la misma, brindándonos de esta manera, ayuda para tomar las decisiones adecuadas para corregir las deficiencias, así como determinar la capacidad y calidad de la administración; mostrando las diferentes alternativas de solución, a través de la misma auditoría administrativa, lo cual es el objeto de nuestra investigación.

¿ Qué medidas correctivas ayudarán a disminuir los problemas administrativos que presentan las empresas hoteleras ubicadas en la zona turística Veracruz - Boca del Río, logrando de esta manera optimizar la calidad y eficiencia en su administración y obteniendo con ello, información oportuna que mejore la toma de decisiones en los niveles jerárquicos más altos de su organización. ?

1.2 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

Actualmente en México vivimos una época de crisis en la que las empresas tienen que mantener un permanente estado de vigilancia sobre todas sus operaciones, especialmente las administrativas ya que son éstas las que determinan el curso a seguir y la manera en que los clientes van a responder; de manera que es de vital importancia detectar cualquier falla tan pronto como se presente.

Tradicionalmente se pensaba que sólo bastaba auditar en forma financiera a las empresas, sin embargo con el tiempo se ha demostrado que existen problemas de tipo administrativo que también afectan a las mismas, estos problemas solo pueden ser identificados por medio de la auditoría administrativa y es por ello necesario aceptar

que sólo a través de esta práctica, se logrará incrementar la eficiencia y el funcionamiento en los diferentes departamentos que componen una empresa.

La auditoría administrativa es una de las herramientas de control administrativo más eficaz para detectar problemas de índole administrativo antes de que los problemas mismos se presenten y/o detectar y corregir los existentes.

En la actualidad, el licenciado en contaduría se encuentra interesado en todo tipo de información administrativa, con el fin de ampliar su perfil académico y abarcar otros campos además del contable; es así como en el campo administrativo desempeña papeles básicos como: verificar la exactitud de la información administrativa, proporcionar los resultados de sus investigaciones y realizar sesiones de consulta con la dirección superior. Por lo anterior considera necesario especializarse en auditoría administrativa, para dar asistencia técnica en este campo a las organizaciones públicas y privadas, así como para crear interés en obtener información adecuada para analizar y evaluar funciones administrativas y operacionales, ante la globalización de las economías, la modernización y la política de calidad, muchas empresas y organismos públicos buscarán cada vez más información por medio de la cual se puede juzgar su calidad de administración, su habilidad para lograr objetivos organizacionales y cumplir con las tareas asignadas.

Es preocupación del Contador Público elevar la calidad de sus servicios, asumiendo responsabilidades administrativas inherentes a la estructura de su departamento, ya que posee la capacidad de planear, asignar, supervisar y controlar auditorías, por lo que se considera una de las personas idóneas para realizar auditorías administrativas con los conocimientos administrativos necesarios que le permiten llevarlas a cabo, ya que tanta falta hacen en el quehacer de nuestra profesión.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Mostrar la importancia que representa la aplicación de una auditoría administrativa en una empresa hotelera regional para detectar las áreas problemáticas donde se presentan deficiencias e irregularidades administrativas, con el propósito de identificar los posibles errores que estén provocando que no se alcancen las metas establecidas.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer los fundamentos generales de la auditoría administrativa con el fin de apreciar desde sus antecedentes hasta los diferentes tipos de auditoría administrativa que existen.
- Describir el proceso para la aplicación de una auditoría administrativa.
- Ejecutar el proceso de aplicación de una auditoría administrativa en un área específica de un hotel.
- Proponer soluciones a los problemas existentes dentro de una empresa hotelera mediante la implantación de las recomendaciones que resultaron en la auditoría administrativa.

1.4 HIPOTESIS

La aplicación de una auditoría administrativa detectará las deficiencias e irregularidades que se presentan en las distintas áreas de una empresa hotelera de carácter regional, ubicada en la zona turística Veracruz - Boca del Río; y a su vez incrementará la eficiencia en el funcionamiento de su administración, logrando hacerla competitiva con la administración de los hoteles de talla internacional ubicados en la misma zona.

1.5 IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES

1.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

La aplicación de una auditoría administrativa.

1.5.2 VARIABLES DEPENDIENTES

- La determinación de las deficiencias e irregularidades que se presentan en las distintas áreas de una empresa hotelera.
- El incremento de la eficiencia en el funcionamiento de la administración.
- La competitividad en la administración de los hoteles de talla internacional ubicados en la zona Veracruz - Boca del Río.

1.6 DEFINICION CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

1.6.1 DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

- **Conceptual.**

APLICACION. Hacer uso de una cosa o poner en práctica los conocimientos o procedimientos adecuados para conseguir un fin.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA. Es aquella que se practica con el fin de examinar la estructura de una entidad, de una función o de cualquier parte de un organismo, dirigida a la revisión y evaluación de sus planes, objetivos, métodos, procedimientos y controles, su forma de operación, así como de sus equipos físicos y humanos.

- **Operacional.**

Llevar a cabo el proceso de auditoría administrativa en una entidad, con el fin de examinar la situación administrativa de la estructura de una empresa, de una función o de cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes, objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación, así como sus equipos humanos y físicos.

1.6.2 DE LAS VARIABLES DEPENDIENTES

- **Conceptual.**

DETERMINACION. Fijar los términos de una cosa. Distinguir. Señalar una cosa para algún efecto.

DEFICIENCIA. Defecto. Escasez de algo.

IRREGULARIDAD. Que va fuera de regla, contrario a ella. Malversación u otra inmoralidad en la administración pública o en la privada.

AREAS. Unidades administrativas que integran una entidad u organismo.

EMPRESAS HOTELERAS. Son entidades que brindan servicios de hospedaje, alimentación, recreación y confort a sus diversos clientes.

INCREMENTO. Aumento.

EFICIENCIA. Capacidad para obtener logros.

FUNCIONAMIENTO. Aquello que es práctico o útil, en administración, cada una de las áreas de actividades homogéneas en que se divide la empresa.

ADMINISTRACION. Es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr objetivos organizacionales establecidos.

COMPETIR. Igualar una cosa a otra análoga, en la perfección o en las propiedades.

HOTELES DE TALLA INTERNACIONAL. Hoteles que se ubican tanto en varias ciudades de un país, como en varios países, son conocidos por gente nacional y extranjera.

- **Operacional.**

Al detectar las deficiencias e irregularidades en un área determinada se incrementa la eficiencia en el funcionamiento administrativo de las actividades que se realizan dentro de una empresa hotelera regional, en donde se busca optimizar todos los recursos con los que cuenta, logrando competir con la administración de hoteles conocidos internacionalmente.

1.7 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

El presente estudio es de diagnóstico, pues pretende detectar los problemas administrativos que se manifiestan en una empresa hotelera, en la cual, la demanda de los servicios turísticos ha disminuido; con el propósito de mostrar la situación administrativa actual de la empresa, así como del área específica de estudio y los diferentes departamentos que la conforman, con sus deficiencias e irregularidades y proporcionar las recomendaciones necesarias para resolverlas.

1.8 POBLACION Y MUESTRA

La población en que se basó el presente estudio, fueron los 4 hoteles de cinco estrellas con los que cuenta la zona turística Veracruz - Boca del Río: Fiesta Americana, Continental, Torremar y Emporio. Se realizó un muestreo no probabilístico de tipo intencional, en el cual se seleccionó el Hotel Torremar Resort por ser uno de

los hoteles que más ha resentido la competencia de los hoteles de talla internacional ubicados a su alrededor.

1.9 MATERIALES E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION

1.9.1 INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

- Para recolectar la información necesaria y alcanzar los objetivos deseados del presente estudio, se realizaron **entrevistas** con los altos funcionarios del hotel
- También se consideraron los **cuestionarios** para obtener información de los gerentes y empleados que laboran en las diferentes áreas que integran el hotel.
- Otro medio de recolección, son las **fuentes de información** brindadas por el hotel, como manuales, archivos, etc.
- Así como también se consultó con una extensa **bibliografía** relacionada con el tema de auditoría administrativa.
- Y se concluyó con la **observación directa** para comprobar la información obtenida.

Los instrumentos de recolección de datos que se utilizan para el presente estudio se muestran en el capítulo 4, el cual se trata del caso práctico de este trabajo. Se consideró de esta manera, ya que en ese capítulo existe un tema especial para mostrar los instrumentos de recolección de datos, además de que la cantidad de instrumentos utilizados fue numerosa.

También es importante mencionar la escala de evaluación que se consideró para analizar y evaluar la información obtenida.

Se utilizaron parámetros de medición así como tablas de puntuaciones para calificar cada elemento estudiado en la auditoría administrativa.

1.9.2 PARAMETROS DE MEDICION

Los parámetros de medición constan de 5 rangos, a cada rango le pertenece una calificación, que va de 5 en 5, comenzando con 0, es decir, 0,5,10,15,20. A cada calificación le corresponde un grado, el cual se asigna con un número romano que va del I al V. Cada calificación o grado consta de una evaluación, cuyos argumentos son los siguientes: carente, deficiente, elemental, adecuado o excelente.

El intervalo de los rangos depende del número de preguntas que contenga cada instrumento, por lo que si son 8 preguntas, se multiplicará 8 por 20, que es la máxima calificación y el resultado se divide entre los cinco grados, la cantidad que se obtenga va a ser la medida del intervalo.

1.9.3 TABLA DE PUNTUACION

En la tabla de puntuación deberán anotarse los elementos que se estudian en cada instrumento de recolección de datos o en otras palabras, las preguntas que se

emplean en los mismos. Cada elemento se evaluará de acuerdo a las entrevistas, cuestionarios, documentación, y sobre todo, de la observación; al cual se le asignará una calificación y un grado de acuerdo a los parámetros de medición, así como con su respectivo argumento. Al terminar de evaluar cada elemento se sumarán las calificaciones y el resultado que se obtenga será la puntuación que se busque dentro de los diferentes rangos, con el fin de conocer la calificación global del instrumento aplicado.

A continuación se muestra un parámetro de medición utilizado para estudiar 8 elementos que se preguntaron en un cuestionario aplicado en una unidad del hotel, así como la tabla de puntuaciones correspondiente.

PARAMETROS DE MEDICION

Puntuación	Grado	Evaluación
0 - 32	I	Carencia
33 - 64	II	Deficiencia o inadecuado
65 - 96	III	Elemental o mínimo
97 - 128	IV	Adecuado o aceptable
129 - 160	V	Optimo o excelente

FALTA PAGINA

No. **15**

C *apítulo II*

ANALISIS CONCEPTUAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

CAPITULO II

ANALISIS CONCEPTUAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

2.1 ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

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

El origen de la palabra auditoría está íntimamente ligado con lo anterior, ya que el trabajo lo llevaban a cabo personas que por lo general no sabían leer, por lo tanto, la revisión de dichas cuentas la efectuaban escuchando; de ahí el concepto de Auditoría, que tiene su base en el término inglés “AUDIT” - escuchar-.”¹

“Los problemas administrativos dieron lugar a nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo. Los estudiosos trataron problemas cotidianos inmediatos: problemas de planeación, de organización, etc.; problemas de recursos humanos,

¹ HOLMES, Artur W. “Principios básicos de la Auditoría”, Edit. UTHEA.;Tomo 1; México 1993; p. 23

materiales, de tecnología y producción. En búsqueda sistemática de soluciones, naturalmente utilizaron la ciencia y la metodología científica. Este enfoque pragmático y sus soluciones " científicas " dieron lugar a una orientación técnica hacia la auditoría administrativa.

En el año de 1925, el Ing. Henry Fayol gran impulsor de la administración en una entrevista que le hizo la "Cronique Social de France" mencionó: " El mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente atendidos". Esto es si la empresa está bien administrada." ²

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

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

² RODRIGUEZ, Valencia Joaquín. "Sinopsis de la Auditoría Administrativa"; Edit. TRILLAS México 1994 p. 35

Es por eso que a través del tiempo se hace necesaria la evolución de la profesión, ya que los campos de trabajo que se tenían se han multiplicado dando inicio a la especialización cada vez más necesaria debido al crecimiento que ha tenido el mundo de la industria y el comercio.”³

Desde su creación, la Auditoría Administrativa ha pasado por un proceso de restauración continuo, por lo que los estudiosos de la materia han concluido en una diversidad de tecnología, enunciándose a continuación algunos nombres que han sido adjudicados a lo que actualmente se conoce como auditoría administrativa.

1. Diagnóstico de productividad.
2. Auditoría operacional.
3. Diagnóstico de la empresa.
4. Auditoría gerencial.
5. Análisis administrativo.
6. Análisis factorial.
7. Auditoría de funciones.
8. Auditoría Administrativa.

Antecedentes en México.

“En México no podemos hablar de fechas exactas, pues la aplicación de la auditoría administrativa comenzó en empresas transnacionales y posteriormente en mexicanas, sobre todo en empresas públicas. Como es de suponer, las empresas

³ WILLIAM, P. Leonard. “Auditoría Administrativa.”; Edit. DIANA; México 1996; p. 55-56

transnacionales venían con mentalidad y técnicas nuevas que se aplicaban con éxito en el extranjero, luego éstas se modificaron parcialmente para adaptarse al medio empresarial mexicano en las décadas de los cincuenta y sesenta, cuando había un desarrollo económico próspero debido a la política del Gobierno de esa época que consistía en fomentar la inversión extranjera. Dentro de ese cúmulo de técnicas administrativas extranjeras estaba la auditoría administrativa, tomando cada vez mayor importancia, por su naturaleza y fines: realizar un examen y evaluación sistemática de los problemas administrativos, detectando sus causas y proponiendo mejoras. Tal técnica de control era cada vez más necesaria, por el creciente número de operaciones que las empresas realizaban.”⁴

El avance tecnológico ha hecho que las empresas se modernicen, y que la auditoría administrativa se haya convertido en una herramienta de control fundamental. Aún cuando en México su aplicación no se ha generalizado totalmente, tendrá que hacerlo en la medida en que el licenciado en contaduría, licenciado en administración, y en sí, el encargado de ejercerla se actualice en su profesión.

Así se puede concluir que la experiencia que se ha obtenido de la auditoría financiera y de los sistemas de información, están estrechamente ligados al Contador público ante la auditoría administrativa, y lo convierten como el profesional altamente capacitado para desarrollarla, principalmente cuando actúa como profesional independiente.

⁴ RODRIGUEZ, Valencia Joaquín. “Sinopsis de la Auditoría Administrativa”; Edit. TRILLAS; México 1994; p. 37-41.

2.2 DIFERENTES CONCEPTOS DE AUDITORIA

A continuación se dan a conocer varios conceptos de auditoría, con el propósito de distinguir la aplicación de la auditoría administrativa de las diferentes formas de llevar a cabo una auditoría en una entidad.

2.2.1 AUDITORIA FINANCIERA

“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.”⁵

“Características particulares de la Auditoría financiera o contable:

- Se refiere al examen de libros y registros relacionados con la contabilidad.
- Tiene lugar en cualquier tipo de organización, siempre y cuando ésta lleve libros y registros contables.
- Proporciona información sobre los resultados obtenidos producto de su examen.”⁶

OBJETIVO

“Expresar una opinión sobre la autenticidad en la que se encuentran la situación financiera actual y los resultados de operaciones.”⁷ “Para que la información financiera goce de la aceptación de terceras personas es necesario que un Contador Público

⁵ Cit por. MARTINEZ, Villegas F. “El C.P. y la Auditoría Administrativa”; Edit. PAC; México 1996; p. 46

⁶ Idem.

⁷ TAYLOR, D. y GLEZEN, W; “Auditoría, Integración de conceptos y procedimientos”; México 1993; p. 25

independiente le imprima el sello de “confiabilidad” a los estados financieros a través de su opinión escrita en un documento llamado *Dictamen*.”⁸

IMPORTANCIA

“La importancia de la auditoría financiera radica en el rubro de análisis, puesto que en la auditoría el resultado que se obtiene del análisis detallado de todas y cada una de las operaciones sirve de base para la dictaminación y para información a rendir a un sin número de personas interesadas en la situación financiera de una empresa, la cual converge en una importantísima toma de decisiones, que en un momento dado redonda positiva o negativamente en la supervivencia de la empresa.”⁹

2.2.2 AUDITORIA OPERACIONAL

“La auditoría operacional es una técnica de control que proporciona a la gerencia, un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos, de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio.”¹⁰

OBJETIVO

“El objetivo fundamental de la auditoría operacional es el de proveer a la

8 SANCHEZ, Osorio; “Auditoría I”; México 1994; p.24

9 HOLMES, Arthur W. “Principios básicos de la auditoría”; Edit. UTHEA; tomo 1; México 1993; p.32

10 SANCHEZ, Curiel. “Auditoría Operacional”; Edit.ECASA; México 1993; p. 5

administración de la empresa, de información que le ayude en el mejor manejo de las operaciones del negocio.”¹¹

IMPORTANCIA

“La importancia de la auditoría operacional se fundamenta en que es una herramienta para proveer medidas y evaluaciones sobre las actuaciones y eficiencias de una unidad funcional. Se debe entender, por lo tanto, que los esfuerzos de la auditoría operacional estarán orientados a:

1. La obtención de mayores utilidades.
2. La fortalización del control sobre el uso de los recursos de la empresa.
3. La colaboración en el logro del resto de los objetivos de la empresa.
4. La eficiencia con que se realiza una función.”¹²

2.2.3 AUDITORIA ADMINISTRATIVA

“Es la revisión objetiva, metódica y completa (I), de la satisfacción de los objetivos institucionales (II), con base en los niveles jerárquicos de la empresa (III), en cuanto a su estructura (IV), y a la participación individual de los integrantes de la institución (V).

I. Auditar consiste en escuchar. El concepto moderno del término es más amplio y además de oír, implica la necesidad de investigar y buscar causas y efectos. Referido a la administración, pretende evaluar las actividades de

¹¹ Ibid. p. 11

¹² OBIETA, López Salvador, “Auditoría de operaciones”; Edit. PAC; México 1995; p. 19

acuerdo con los principios de su disciplina. La administración abarca toda la empresa y cubre los actos que buscan la solución a problemas derivados del objeto de la institución, o sea fabricación, compra venta u ofrecimiento de servicios.

II. De la satisfacción de Objetivos Institucionales.- Todas las empresas requieren de la satisfacción de tres tipos de objetivos que a su vez cumplen con los grupos que se mencionan a continuación:

- **Objetivo de Servicio.** Consumidores o usuarios; buenas ofertas a los que satisfacen sus necesidades con los productos o servicios de la empresa.
- **Objetivo Social.** Colaboradores; buen trato económico y motivacional a empleados y obreros que prestan sus servicios en la empresa. Gobierno; cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales. Comunidad; actividades de buen vecino y miembro de la localidad.
- **Objetivo económico.** Inversionistas; pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido. Acreedores; reinversión de una cifra proporcional de la utilidad y que garantice el buen crecimiento de la institución.

III. Es una revisión de los niveles jerárquicos de la empresa, los cuales permiten la actuación de la misma. Se consideran tres niveles sujetos a revisión:

- **Dirección.** Representa el cuerpo doctrinal de la institución.
- **Departamentos** derivados de los objetivos. Tienen a su cargo la

realización del trabajo que se encamina a la satisfacción de los objetivos de la empresa.

- Información, de los resultados obtenidos por los departamentos, comparándolos con los planes y programas que sirvieron como antecedente del trabajo.

IV. Los niveles jerárquicos se evalúan en cuanto a su estructura, cubriendo los aspectos de organización e integración. La estructuración demanda recursos de tres tipos:

- Humanos.
- Materiales.
- Técnicos.

V. No basta analizar la estructura. Se necesita conocer la intensidad de la participación individual en la aplicación del proceso administrativo. Los departamentos están integrados por individuos que hacen efectiva la administración. Cada uno de ellos tiene una tarea específica y debe realizarla teniendo en cuenta:

- Planear.
- Implementar.
- Controlar.

De donde es necesario precisar la oportunidad e intensidad de aplicación de cada uno de los elementos del proceso administrativo.”¹³

“Es un examen detallado, metódico y completo sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de

¹³ FERNANDEZ, Arenas José. “Auditoría Administrativa”; Edit. DIANA; México 1993, p.14-16

evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas; los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar.”¹⁴

Tomando en consideración las definiciones anteriores y viendo la necesidad de conocer el aprovechamiento proporcional de los recursos, tanto humanos como materiales y de hasta qué punto se realiza el proceso administrativo, no solamente en la actualidad sino a futuro; se dará una definición personal de Auditoría Administrativa:

Es la revisión objetiva, metódica y completa, de la estructura y participación de recursos humanos en una empresa, analizando e informando constructiva y evaluativamente tanto de sus planes como de sus objetivos, métodos y controles preestablecidos, a fin de determinar qué es lo que la empresa ha logrado e incluyendo una serie de recomendaciones encaminadas a ampliar el margen y aplicación del proceso administrativo de dicha empresa.

OBJETIVO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

“Proporcionar un panorama administrativo general de la empresa que se audita, señalando el grado de efectividad con que opera cada una de las funciones (ventas, recursos humanos, compras, etc.) que la integran. O sea, asegura mejores resultados, ayudando a la dirección a lograr una administración eficaz y eficiente y mejorar la posición de la empresa.”¹⁵

¹⁴ RODRIGUEZ, Valencia Joaquín. "Sinopsis de la Auditoría Administrativa"; Edit. Trillas; México 1994, p.48

¹⁵ ANAYA, Sánchez Carlos; "Auditoría Administrativa"; Edit. Contabilidad y Admón; México 1994; p. 67

“Aunado al objetivo principal, que consiste en descubrir deficiencias e irregularidades, tenemos otros, tales como:

- Identificar y eliminar desperdicios y deficiencias.
- Reforzar los controles existentes.
- Verificar la habilidad administrativa de la dirección.
- Medir el rendimiento de la empresa.
- Determinar los aciertos.
- Lograr una mayor eficiencia de operaciones.
- Obtener el máximo aprovechamiento de los recursos, tanto físicos como humanos y materiales.
- Identificar plenamente la organización para que en caso necesario se pueda proceder a reorganizar.”¹⁶

IMPORTANCIA

“La importancia de estos objetivos secundarios estriba en los estudios que se realizan para determinar las deficiencias e irregularidades, las causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, los descuidos, fallas, errores, desperdicios exagerados y una falta general de conocimiento o desdén de lo que es una buena organización. Es por eso, que muchas veces se hace no sólo necesario sino imprescindible analizar detalladamente los problemas y las causas que están dificultando el desarrollo operativo de la empresa.”¹⁷

¹⁶ WILLIAM, P. Leonard. “Auditoría Administrativa”; Edit. Técnico; México 1996; p. 57

¹⁷ RODRIGUEZ, Valencia J. “Sinopsis de la Auditoría Administrativa”; Edit. TRILLAS, México 1994; p. 85-89

PRINCIPIOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

“A continuación se mencionan tres principios fundamentales en las auditorías administrativas, los cuales vienen a ser parte de la estructura teórica de éstas:

a) “Sentido de la evaluación.

La auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de administradores, ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos. Más bien lleva a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que aseguren la calidad del trabajo de acuerdo a normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

b) Importancia del proceso de verificación.

La auditoría administrativa tiene la responsabilidad de determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivo, administrativo y operativo; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que el responsable del área o el supervisor piensan que está ocurriendo.

c) Habilidad para pensar en términos administrativos.

El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y

pensar cómo éste lo hace (o debería hacerlo). En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo. Deberá preguntarse: qué necesitaría conocer acerca del trabajo que se está desarrollando, cómo planear el trabajo, cómo medir el desempeño alcanzado, cómo motivar al personal, cómo controlar el trabajo asignado, etc.”¹⁸

DIFERENCIAS Y SEMEJANZAS DE LAS AUDITORIAS

ORIGEN

- **A. FINANCIERA.** Dar confianza y seguridad a los estados financieros ante la administración de la empresa, el fisco y a terceras personas.
- **A. OPERACIONAL.** Hacer más útil la intervención de los auditores, extendiendo su examen tradicional para conocer fielmente la eficiencia con que se realizan las operaciones.
- **A. ADMINISTRATIVA.** Servicio que se proporciona a petición de un cliente, independiente de cualquier otro trabajo.

FINALIDAD

A. FINANCIERA. Determinación por parte de un Contador público de los estados financieros, opinando profesionalmente si éstos presentan razonablemente la situación financiera de una empresa y si los resultados están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, dando a su vez, el grado de

¹⁸ Ibid: p. 31

confianza necesario.

- **A. OPERACIONAL.** Es el examen de operaciones, informando finalmente de fallas y deficiencias en el control de operaciones, con sugerencias para cambios en mecanismos y para mejorar los manuales operacionales implantados.
- **A. ADMINISTRATIVA.** A partir del examen exhaustivo, rendir información sobre deficiencias e irregularidades encontradas, así como proponer sugerencias y cambios en las políticas establecidas.

ENFOQUE

- **A. FINANCIERA.** Se encuentra enfocada a la revisión de resultados operacionales de un ejercicio y a la situación financiera de una empresa, sin invertir en otras áreas de la misma.
- **A. OPERACIONAL.** Está enfocada a la revisión misma de las operaciones, sin considerar en lo mínimo la evaluación jerárquica en cuanto a personas y departamentos de la empresa.
- **A. ADMINISTRATIVA.** Se enfoca al examen estructural de una entidad, dirigido a la revisión y evaluación de sus planes y objetivos, métodos y controles, así como a niveles jerárquicos de dicha entidad.

ALCANCE

- **A. FINANCIERA.** Su alcance es seccional o integral, encaminada a la situación financiera, dependiendo del grado de confiabilidad que se obtenga de la evaluación del control interno.
- **A. OPERACIONAL.** Puede hacerse seccional o íntegramente, pero encaminada únicamente a las operaciones, no interviniendo con el personal ni con departamentos.

- **A. ADMINISTRATIVA.** Se realiza seccional o íntegramente hacia la situación administrativa, factor funcional, factor procesal, factor analítico o factor medio-ambiente, desde el punto administrativo, departamental, humano e incluyendo la jerarquización empresarial.

EXTENSION

- **A. FINANCIERA.** Su extensión va de acuerdo a los resultados evaluativos del control interno y a las pruebas selectivas realizadas.
- **A. OPERACIONAL.** Se presenta por operación, grupo o área de operaciones según el criterio del auditor y a la necesidad de la auditoría.
- **A. ADMINISTRATIVA.** La extensión implica el área problemática, sea ésta de producción, administrativa, recursos humanos, entre otras.

SUJETO QUE LA EJECUTA

- **A. FINANCIERA.** El contador público independiente o el auditor externo.
- **A. OPERACIONAL.** El auditor interno o el externo, siempre que lo haga separadamente de su examen de los estados financieros, ya que no lo hace en base a pruebas selectivas.
- **A. ADMINISTRATIVA.** El contador público o cualquier profesionista que tenga la experiencia y los conocimientos generales sobre las técnicas que intervienen en la auditoría administrativa. Puede ser auditor interno o externo.

REQUISITOS DEL EJECUTOR

- **A. FINANCIERA.** Tanto por parte del Contador público independiente como del auditor externo, tener independencia mental y cumplir con lo establecido en el Código de Ética Profesional del Contador público.
- **A. OPERACIONAL.** Preparación adicional para estar capacitado y detectar los problemas existentes, así como para sugerir mejoras a los sistemas establecidos.
- **A. ADMINISTRATIVA.** Tener conocimientos suficientes en administración, con capacitación y experiencia que le permita desarrollar cualquier trabajo encomendado.

2.3 DEFICIENCIAS ADMINISTRATIVAS QUE PERJUDICAN A LAS EMPRESAS

La administración moderna, sin importar lo competente que sea, no puede funcionar con plena eficacia si no cuenta con un buen plan de organización.

“Por lo que se considera necesario un control por parte de la dirección, a fin, de que se alcancen los objetivos establecidos. algunos aspectos importantes que conviene tener presente son: una planeación anticipada, formulación de objetivos y políticas, delegación de autoridad y responsabilidad para la obtención de resultados, sistemas y procedimientos adecuados, así como una comparación y evaluación de los resultados con objetivos predeterminados. Controlar es en realidad una tarea de comprobación para estar seguros de que todo se encuentra en orden.

Raras veces se hallará una empresa que muestre un alto grado de buena administración. Algunas sólo cuentan con algunos aspectos positivos en su mayoría, la

administración trabaja mejor como un equipo, que mediante el control de una sola persona.”¹⁹

“A continuación se presenta una lista de algunas de las causas ordinarias que pueden contribuir a una deficiente administración o a una empresa mal llevada:

- ◆ Irresponsabilidad en las operaciones.
- ◆ Violación de la autoridad - responsabilidad.
- ◆ Falta de iniciativa.
- ◆ Existen fricciones internas entre jefes de departamentos, lo que hace que no haya espíritu y armonía de trabajo en equipo.
- ◆ Organización costosa.
- ◆ Demasiado personal.
- ◆ Fundamentos débiles.
- ◆ Demasiados o pocos jefes.
- ◆ Deformación de la comunicación y de la información.
- ◆ Conflictos de competencia y personal.
- ◆ Dificil visión integral de conjunto.
- ◆ Normas deficientes.
- ◆ Planeación deficiente.
- ◆ No preocuparse lo bastante de valorar resultados.
- ◆ Decisiones lentas.
- ◆ Duplicidad de funciones.
- ◆ Métodos anticuados.
- ◆ Gerente autoritario.
- ◆ Falta de coordinación.

¹⁹ WILLIAM, P. Leonard; “Auditoría Administrativa, Evaluación de los métodos y eficiencia administrativa”; México 1996; p. 52-56

- ◆ Abundancia de niveles administrativos.
- ◆ Falta de trabajo creativo.
- ◆ Despilfarros.
- ◆ Complicidades.
- ◆ Liderato y conducción débiles.
- ◆ Negligencia en los controles.
- ◆ Favoritismo.
- ◆ Falta de financiamiento.
- ◆ Etc.

Para la estructuración de una organización eficaz, todo lo que se requiere es el empleo de un criterio empresarial sensato. Lo anterior se evita en lo posible con exámenes periódicos o permanentes, y poniendo en práctica las sugerencias que se hagan en el informe de auditoría administrativa.”²⁰

2.4 NECESIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad por parte de los funcionarios, de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y evaluación de:

- La calidad, tanto individual como colectiva, de los gerentes (auditoría administrativa, funcional y procesal),
- La calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo (auditoría analítica),

²⁰ ALVAREZ, Anguiano J. "Auditoría Administrativa": Edit. Técnica: México 1994; p. 67-68

y que cubran la totalidad o una parte del organismo, en cuanto a planes y objetivos, estructura organizacional, sistemas y procedimientos, información, métodos de control, etc.

Los organismos en general, sean industriales, comerciales o de servicios; grandes, medianos o pequeños; pertenezcan al sector público o al privado, se encuentran en distintas ocasiones a lo largo de su vida, con la necesidad de examinar su situación. Los directores saben que constantemente hay que adaptarse a nuevas situaciones que les impone la realidad. Y no sólo los periodos de crisis sino también los de éxito, los que originan cambios a los que necesariamente hay que adaptarse.

Necesidad de que la Auditoría Administrativa y la Financiera se complementen.

Cuando se lleva a cabo exclusivamente la auditoría financiera, se está dirigiendo únicamente a una parte mínima de la función general de la empresa, y por tanto, al no contemplar el todo, simplemente se están viendo efectos y no causas.

Cuántas veces el manejo inadecuado de políticas es consecuencia de una información financiera deficiente. La propia organización financiera es producto de la organización administrativa, y el desconocimiento de ésta ocasiona el manejo inadecuado de la estructura contable y financiera.

Muchas veces los informes de auditoría de estados financieros culminan con un dictamen de razonabilidad de dichos estados; pero casi nunca aportan las causas administrativas que están provocando una mala o deficiente administración.

Actualmente, la elaboración de estados financieros está basada en métodos como la guía contable, instructivos de operación, diseño y planeación de formas, etc., que son fruto de la actividad administrativa y no contable. Ahora bien, si revisamos el

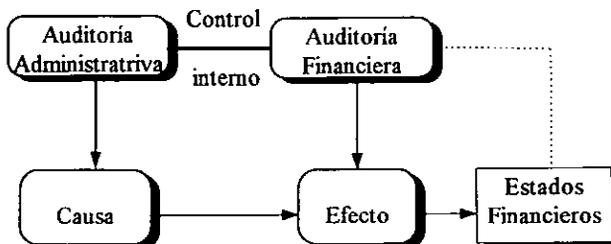
programa clásico de una auditoría financiera, encontramos la necesidad de realizar un examen del control interno, y éste es un aspecto de confusión que es necesario aclarar.

El control interno es precisamente el punto de coincidencia de ambas auditorías, pero con distintos usos. La auditoría financiera se aboca a analizar el control interno, exclusivamente para determinar las pruebas y procedimientos que ésta utilizará. En cambio, la auditoría administrativa se dedica a analizar y evaluar el control interno, para determinar los grados de eficiencia y eficacia que la administración de una empresa tiene.

En términos generales, podemos resumir las relaciones entre la auditoría financiera y la administrativa, señalando que:

- La primera trabaja principalmente sobre el examen de registros y libros de carácter contable, es decir examinando los efectos de las decisiones administrativas, pero sin llegar a hacer un análisis exhaustivo de sus causas.
- En cambio la segunda pretende un conocimiento integral de la empresa determinando el porqué, es decir, la causa de los fenómenos que afectan los resultados reflejados en los estados financieros y que, como ya sabemos, son motivos de un examen por parte de la auditoría financiera

Relación entre la auditoría administrativa y la financiera.



De lo anterior se deduce que una auditoría financiera sólo podrá detectar en esa investigación una parte del problema con simples efectos, por lo que se hace necesario que la auditoría financiera sea una parte más de la auditoría administrativa; para que al ver el todo se puedan determinar las causas, y efectuar un juicio completo de un problema que no puede ser resuelto simplemente a través del análisis de una de sus partes.

Por lo que concluimos que deben complementarse ambas auditorías con la intención de conseguir un objetivo que sea común a ambas técnicas, y con el de proporcionar la información necesaria para que la dirección pueda llevar a cabo una adecuada toma de decisiones en la empresa.

2.5 CLASIFICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La auditoría administrativa se clasifica en:

- ◆ Auditoría administrativa interna.
- ◆ Auditoría administrativa externa.

2.5.1 AUDITORIA ADMINISTRATIVA INTERNA

“La auditoría administrativa interna es un elemento del control administrativo que tiene como objetivo fundamental la estimación de la efectividad de los demás controles administrativos. Situada como un servicio especializado para la dirección superior. Es realizada por auditores que laboran en la organización.

Es la parte de la auditoría interna, que mayor preparación y experiencia requiere para su buen desempeño. La ausencia de errores y el cumplimiento con las normas y procedimientos establecidos, será prueba del buen funcionamiento de una gerencia y

por lo tanto de una buena administración; en el caso contrario, las fallas e incumplimiento de los procedimientos y normas, serán las bases de las recomendaciones del auditor interno, para mejorar la administración de la gerencia objeto de la revisión. En dichas revisiones deberá incluir: la evaluación constante y objetiva de las políticas y controles de toda la empresa.”²¹

Ventajas de la auditoría administrativa interna.

- ✓ “El auditor conoce perfectamente el funcionamiento de la empresa.
- ✓ Como miembro de la misma, conoce a las personas que la integran.
- ✓ Existe mayor facilidad para detectar las deficiencias y anomalías.
- ✓ Conoce el medio ambiente y las relaciones de tipo formal.
- ✓ Conoce los planes, objetivos, políticas, procedimientos, normas, etc.

Desventajas de la auditoría administrativa interna.

- ✓ En la mayoría de las veces no poseen ideas renovadoras.
- ✓ El grado de influencia sobre el auditor es bastante elevado.
- ✓ Se puede dejar influenciar por ciertas relaciones efectivas.
- ✓ Resulta demasiado costosa para empresas chicas y medianas.
- ✓ Puede existir la falta de experiencia y de capacidad por parte de los auditores.

Además existen factores que influyen en la elección del tipo de auditoría a elegir por la empresa, como serían las necesidades de la empresa, el costo, el tiempo, tamaño y giro de la negociación.”²²

21 LOZANO, Nieva J. “Auditoría Interna, Su enfoque operacional, administrativo y de relaciones humanas”:
Edit. ECASA; México 1995: p. 14-16

22 Ibid: p. 17-19

La Auditoría Administrativa Interna, herramienta moderna del control superior.

“La revisión y evaluación de las operaciones de una empresa de cierta magnitud, son confiadas a una unidad especializada denominada unidad de auditoría administrativa. Esta técnica es en forma interna, una de las herramientas de control superior de origen más reciente.

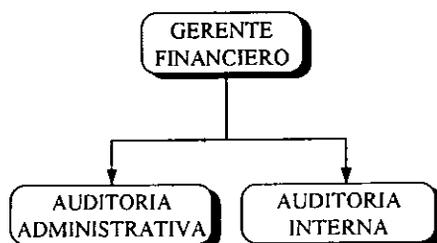
La auditoría administrativa interna independiente, tiene una doble misión: primero, como parte integrante del control superior; es decir, un medio para obtener y mantener el control. En segundo lugar, es el medio principal para la medición y evaluación de resultados.

En toda empresa bien organizada, la auditoría administrativa interna es la clave de un buen sistema de control superior. Entendiéndose como un sistema de control superior, el elemento que conjuga y armoniza el buen funcionamiento de todos y cada uno de los medios de control, de los cuales se vale la dirección para la obtención de sus objetivos.”²³

Adscripción de una unidad de auditoría administrativa interna.

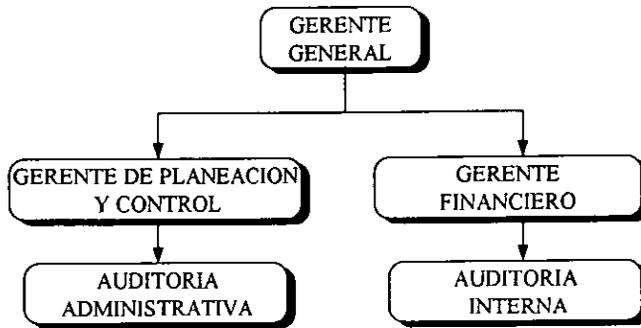
La auditoría administrativa, como función interna, puede verse desde el punto de vista de la organización como:

♦ Una extensión de la auditoría interna financiera.

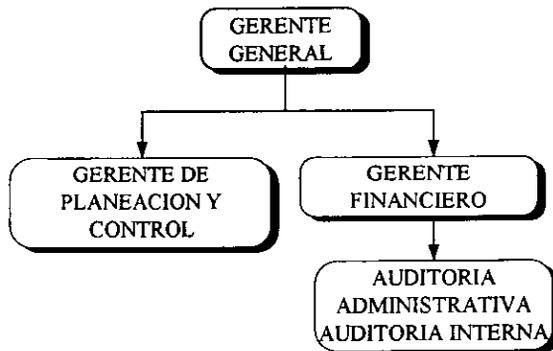


²³ RODRIGUEZ, Valencia J. "Sinopsis de la Auditoría Administrativa"; Edit. TRILLAS; México 1994; p. 98-100

♦ *Función independiente de la administración financiera.*

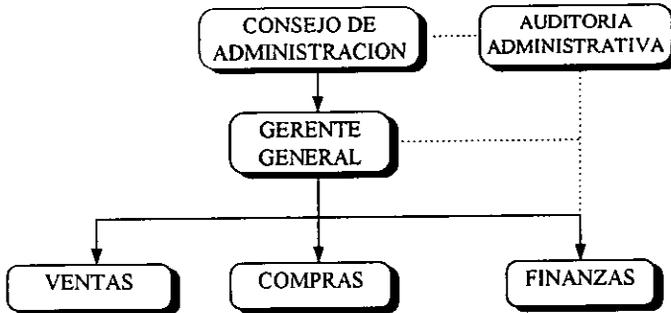


♦ *Forma departamental con la auditoría interna.*



♦ *Organo asesor del consejo de administración.*

Esta forma de organización es la más recomendable, pues mientras más alto sea el nivel donde se ubique la unidad de auditoría administrativa, mayor será el campo de acción dentro de la empresa.



Funciones de una unidad de auditoría administrativa.

“Las funciones de la auditoría administrativa deben quedar enmarcadas dentro de la organización de una empresa en una entidad o departamento que, por su situación jerárquica, le permita la consecución de sus fines.

El nivel donde deberá quedar la unidad de auditoría administrativa reunirá las características siguientes.

- ◆ Jerarquía suficiente para poder inmiscuirse en cualquier unidad administrativa de la empresa.
- ◆ Que el tipo de funciones de dicha unidad sea en todo lo relacionado con la dirección, control y coordinación.
- ◆ Que tenga suficiente autoridad sobre los demás departamentos.

Por lo anterior, la unidad de auditoría administrativa deberá ejercer el control superior en lo que se refiere a la eficiencia de las operaciones, midiendo y evaluando resultados.”²⁴

²⁴ RODRIGUEZ, Valencia J. "Sinopsis de la Auditoría Administrativa"; Edit. Trillas; México 1994; p. 103

Funciones a desarrollar.

1. Investigación constante de planes y objetivos.
2. Estudio de las políticas y sus prácticas.
3. Revisión constante de la estructura orgánica.
4. Estudio constante de las operaciones de la empresa.
5. Analizar la eficiencia de la utilización de recursos humanos y materiales.
6. Revisión constante del equilibrio de las cargas de trabajo.
7. Revisión de los métodos de control.

La función de la unidad de auditoría administrativa debe ser lo más independiente, mientras mayor independencia más eficiente y provechoso será el trabajo; mientras más alto sea el nivel que se le dé, menor oposición encontrará.

Organización de la estructura de una unidad de auditoría administrativa.

“La estructura de la organización es un mecanismo proyectado para ayudar a lograr las metas. Lo fundamental para el diseño de organizaciones es el conocimiento actual de la empresa. Sin la comprensión general y específica de la situación actual y una buena comprensión de los requerimientos del sistema futuro, la posibilidad de que el sistema propuesto sea bueno se reduce en forma considerable.

Factores que influyen en el tipo de decisión para la estructura más conveniente:

1. Actividad.

- ◆ Programática: Comprende el tipo de estructura por proyectos o matricial.
- ◆ Rutinaria. Comprende el tipo de estructura lineal funcional.

- ◆ Eventual. Sería un área de apoyo.

2. Temporalidad.

- ◆ Permanente. Va de acuerdo con los tipos de factores para decidir el tipo de estructura adecuada.
- ◆ Temporal. Estructura por proyectos o matricial.

3. Ambito. De acuerdo con el campo de aplicación.

- ◆ Pequeña. Tiende a ser una estructura lineal en la medida en que crece.
- ◆ Grande. Tiende a ser una estructura funcional.

4. Relaciones. De acuerdo con el tipo de trabajo.

- ◆ Independientes. La estructura depende del criterio que adopte.
- ◆ Interrelacionada. La estructura es programática.

5. Recursos.

Recursos humanos.

- ◆ Especialistas. Estructura programática.
- ◆ No especialista. El tipo de estructura lineal funcional.

Recursos financieros.

- ◆ Estructura programática. Es más alto el costo, por el tipo de personal más calificado. Pero a mediano y largo plazo resultará más barato, porque se trabaja a base de programas, lo que requiere de un solo supervisor.

- ◆ **Lineal funcional.** Es menor costo, por el tipo de personal no calificado; pero conforme crece el número de personal se requerirá de más supervisores, lo que provocará un aumento en los costos.

Recursos materiales.

- ◆ **Distribución de oficinas.** Influye en el tipo de estructura, sobre todo cuando crece el personal y éste no se puede colocar en la oficina, lo cual provoca llevar a otra oficina parte del personal.”²⁵

REQUISITOS DEL AUDITOR ADMINISTRATIVO.

“Es indudable que el contador público es uno de los profesionistas más adecuados para desarrollar una auditoría administrativa, ya sea interna o externa; quien deberá complementar su experiencia y preparación académica con conocimientos necesarios tales como:

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

En cuanto a las cualidades personales, el auditor administrativo debe tener principalmente:

²⁵ Ibid p. 104-106

- a) **Inclinación hacia el análisis.**
- b) **Tener una mente inquisitiva.**
- c) **Información creativa.**
- d) **Habilidad para escribir y expresarse clara y lógicamente.**
- e) **Experiencia en auditoría administrativa o en otra similar, como la auditoría contable.”**²⁶

Normas de ética profesional

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

Características del auditor.

- **Imaginación**
- **Inteligencia**
- **Criterio**
- **Iniciativa**
- **Responsabilidad**

El Código de ética profesional ha sido elaborado con el fin de tener una serie de

²⁶ MARTINEZ, Villegas F. “El Contador Público y la Auditoría Administrativa”; Edit. PAC; Méx. 1996 p. 52-54

reglas que permitan regir la actuación de todos los contadores públicos.

El Contador Público independiente debe tener conocimientos y entrenamientos técnicos adecuados y capacidad de acuerdo a las actividades de su profesión. La ética profesional es componente de un gran sistema disciplinado que la sociedad se impone a sí misma a través de leyes, normas morales y reglas de muchas clases.

El contador público debe acatar el Código de ética profesional para servir con lealtad y diligencia, así como para respetar a la misma profesión. Además observa preceptos generales, los cuales son normas mínimas que deben seguirse en la auditoría administrativa en una empresa y que son:

- La auditoría administrativa la debe dirigir un profesionalista experto en administración, cualquiera que sea su profesión.
- El auditor administrativo debe mantener independencia de juicio.
- La auditoría administrativa se planeará y se realizará de acuerdo con las características de la empresa que se examine.
- La administración de la empresa se estudiará y evaluará para determinar el grado de eficiencia y llevar con la extensión adecuada, el desarrollo de la auditoría.
- La evidencia obtenida por medio de cuestionarios (con sus respuestas y comentarios), es un requisito indispensable para informar y dar recomendaciones.
- La información deberá rendirse a quien corresponda (Consejo de Administración, director, gerente general, jefes de departamentos, etc.), según el acuerdo del contrato de servicios, quienes serán los encargados de llevar a cabo las recomendaciones dadas.

El auditor interno.

- ◆ ‘Proporciona ayuda a la administración, para comprobar el correcto control de las operaciones.
- ◆ Ayuda a la dirección de la empresa, a tener mejores controles de las operaciones que pueden incrementar las utilidades como fruto de mejores decisiones.
- ◆ Es empleado staff de la gerencia de la compañía.
- ◆ Es responsable ante su jefe inmediato a quien el reportará y el cual ejerce sobre él dirección y control.
- ◆ Deberá cuidar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos por la empresa.
- ◆ Sólo tiene la independencia de criterio; carece de la independencia económica y administrativa.
- ◆ La auditoría interna es continua, es realizada por un departamento staff de la compañía, el cual está integrado por personal encargado de practicar continuos chequeos del trabajo desarrollado por los demás departamentos de la empresa.’²⁷

Principales funciones del auditor administrativo interno:

- ◆ Efectuar examen de funciones de cada departamento, evaluando el control interno existente.
- ◆ Revisar las operaciones administrativas.
- ◆ Efectuar una evaluación de las decisiones, políticas, planes y procedimientos.
- ◆ Mantener eficaz vigilancia de que las políticas, planes y procedimientos son seguidos eficientemente por el personal de la empresa.

²⁷ LOZANO, Nieve J. "Auditoría Interna"; Edit. ECASA; México 1995; p. 4-8

2.5.2 AUDITORIA ADMINISTRATIVA EXTERNA

“Significa la intervención de auditores especializados ajenos totalmente a la empresa, utilizándose solo cuando la dirección o gerencia lo considere necesario, auxiliándose para esta decisión de experiencias ajenas, verificando de esta manera, la calidad de los auditores encargados de revisarla, salvo en caso de que no se tenga implantado un departamento de Auditoría Administrativa.”²⁸

Ventajas de la auditoría administrativa externa.

1. “Los auditores encargados de realizarla tienen una visión mas amplia y actualizada.
2. No tienen compromiso alguno con personas de la organización.
3. Aportan ideas nuevas y frescas.
4. Inspiran cierto grado de confianza en la realización de su trabajo y en los resultados esperados.
5. Debido a la experiencia y capacidad de los auditores la influencia que requieran es mínima.

Desventajas de la auditoría administrativa externa.

1. No conoce perfectamente el funcionamiento de la empresa.
2. Puede resultar bastante costosa.
3. Se corre el riesgo de contratar auditores poco profesionales en cuanto a su capacidad, experiencia y ética profesional.”²⁹

El auditor externo.

- “Examina la efectividad de los controles de operaciones.

²⁸ RODRIGUEZ, Valencia J. “Sinopsis de la Auditoría Administrativa”; Edit. TRILLAS; México 1994; p. 72-84
²⁹ Ibid, p. 94-95

- Aprecia y diagnostica acerca del monto de posibles pérdidas en los negocios debido a lo inadecuado o al exceso de controles, desperdicios en operación, deficiente coordinación y causas similares.
- Es responsable ante los directores o accionistas y sus servicios están dirigidos a ellos de acuerdo con lo establecido en un convenio formal entre el profesionista y la empresa.
- La auditoría externa es periódica; es desarrollada por auditores independientes, con el fin de asegurar a la gerencia y al público en general, de la veracidad de los controles administrativos y de los compromisos de la administración con la compañía.”³⁰

Consideraciones del auditor administrativo externo.

Cuando la empresa requiera y tenga los recursos necesarios para sostener una auditoría externa, solicitará los servicios profesionales de un analista independiente, debiendo considerar otros aspectos, en cuanto al auditor administrativo externo y el cliente.

- **Contratación del servicio.**

Solicitud.

El cliente que se muestre interesado en los servicios del auditor, precisará las causas que motivan su requerimiento de servicio. De la exposición de motivos que el cliente haga en las primeras entrevistas, el auditor conocerá el o los problemas de que se trata y quedará en condiciones de apreciar las siguientes consideraciones:

³⁰ LOZANO, Nieva J. "Auditoría Interna"; Edit. ECASA; México 1995; p. 4-8

- El cliente conoce o cree conocer el problema.
- El cliente desconoce las causas del problema o la forma de atenderlo.

Esta fase de los trabajos del auditor es de vital importancia, ya que por medio de ella, precisará las características y alcance del problema, permitiéndole estimar el tiempo probable para la realización de los trabajos, los elementos tanto humanos como materiales que necesitará y su costo.

Queda a juicio del auditor, según el tiempo empleado, la magnitud de los trabajos previos, de cobrar o no honorarios por estos pasos preliminares y, en caso afirmativo, lo hará saber a su cliente. Posteriormente, el auditor formulará una carta por medio de la cual confirmará los acuerdos tomados durante las primeras entrevistas.

Contratación.

Aceptados los servicios, el auditor formulará una carta en la que especificará detalladamente lo convenido con el cliente, con el fin de evitar errores o malas interpretaciones que posteriormente pudieran traer desacuerdos.

Carta convenio.

“Con el objeto de evitar dificultades y problemas, es conveniente que el auditor y el cliente, una vez que se hayan puesto de acuerdo sobre las bases y condiciones del trabajo a realizar y los honorarios que se cobrarán, lo confirmen por medio de una carta convenio, en la cual formalizará con su cliente todos los aspectos anteriores citados. En caso de conformidad, se le pide al cliente que responda manifestando estar de

acuerdo o devuelva un tanto del convenio debidamente firmado autorizando el inicio de la auditoría administrativa.”³¹

“En la carta de referencia deberán quedar asentadas las condiciones específicas a las que se ajustará el trabajo, que en términos generales serán las siguientes:

- Mención de antecedentes de contratación del servicio.
- Objetivo de los trabajos a realizar y alcance de los mismos.
- Tipo de colaboración y medios que la empresa se obliga a proporcionar para la ejecución del trabajo.
- Mención del personal que utilizará.
- Tiempo probable para su ejecución.
- Honorarios por devengar y forma de pago.
- Fecha de iniciación de los trabajos.”³²

Estipulación de honorarios.

“La fuente de ingresos para el sostenimiento de un despacho, proviene de los honorarios del auditor, por lo que pueden ser contratados en tres formas:

- Honorarios fijos.
 - Honorarios variables.
 - Honorarios con base en iguala.
- **Honorarios fijos.** El auditor acepta, a cambio de sus servicios, una cantidad fija, previamente acordada con el cliente. Presenta una desventaja que estriba

³¹ MARTINEZ, Villegas F. “El C.P. y la Auditoría Administrativa”; Edit. PAC; México 1996; p. 139

³² RUBIO V. y HERNANDEZ J.; “Guía práctica de Auditoría Administrativa”; Edit. PAC; México 1994; p.4

en la posibilidad de incurrir en errores en cuanto a la estimación del tiempo probable que se utilizará en los trabajos.

- *Honorarios variables.* El auditor conviene en percibir sus honorarios con base en la estimación de tiempo trabajado, y el número y categoría del personal empleado.
- *Honorarios con base en iguala.* Esta forma de contratación consiste en que el auditor acepta el pago de sus honorarios por períodos determinados, durante el tiempo que dure la ejecución de los trabajos.”³³

2.6 DIFERENTES FORMAS DE APLICAR UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Es necesario mencionar las distintas formas de practicar la auditoría administrativa porque la mayoría de los que la efectúan adoptan una forma específica para abordarla, sin tener una idea precisa de qué es la auditoría administrativa y sin considerar los tipos de auditoría o ramificaciones de ésta.

La auditoría administrativa es un medio de control administrativo importante para todo tipo de organización, y la forma de llevarla a cabo puede influir grandemente los resultados.

“Por lo que es de gran importancia seleccionar con cuidado el tipo de auditoría administrativa que será aplicada en una empresa. Por tanto, se deben considerar los diversos tipos para practicar la auditoría administrativa. Existen cuatro clases principales, que son las siguientes:

³³ Ibid p. 5-6

- a) Auditoría procesal.
- b) Auditoría funcional.
- c) Auditoría analítica.
- d) Auditoría del medio ambiente.

a) **Auditoría procesal.** Es un examen y evaluación de las funciones administrativas a fin de detectar deficiencias e irregularidades y dar recomendaciones.

b) **Auditoría funcional.** Es un examen y evaluación de las funciones operacionales con el propósito de detectar deficiencias e irregularidades y emitir recomendaciones.

c) **Auditoría analítica.** Es un examen y evaluación del sistema operativo a fin de detectar deficiencias e irregularidades y proponer soluciones y recomendaciones.

d) **Auditoría del medio ambiente.** Es un examen y evaluación de los objetivos y las actividades sociales con la finalidad de detectar deficiencias e irregularidades y proporcionar recomendaciones.”³⁴

Ahora bien, enfocándonos al presente estudio, y de acuerdo a los requerimientos de la problemática encontrada en el hotel Torremar Resort, en su área División cuartos, se considera necesario llevar a cabo una *auditoría administrativa de tipo analítica*.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA ANALITICA

“La auditoría analítica es una técnica para realizar en forma sistemática el examen y evaluación del sistema operativo a fin de que la dirección superior pueda esperar que su labor o actividad funcione con mayor eficiencia y eficacia y obtenga

³⁴ RODRIGUEZ, Valencia J. “Sinopsis de Auditoría Administrativa”; Edit. Trillas; México 1996; p. 263-265

información oportuna que coadyuve a la toma de decisiones.”³⁵

Los subsistemas a través de los cuales se realizan las actividades y procedimientos, son los sistemas operativos, los cuales se definen como: un conjunto de actividades sistemáticas que enlazan operaciones para lograr algún propósito, y cuyos productos informáticos y decisiones de funcionamiento pueden estar enlazados a un ordenador, integrando una red informativa dentro del conjunto de administración de un organismo social.

Su objetivo:

El objetivo principal de la auditoría analítica, es fundamentar una opinión sólida sobre la actuación del sistema operativo. Esta es la razón principal por la que existe. Como objetivo secundario, la auditoría administrativa analítica pretende adquirir los suficientes conocimientos del sistema de control y del operativo, para proporcionar sugerencias que incrementen la eficiencia y eficacia de la estructura del procedimiento.

Aplicación de una auditoría administrativa analítica.

Allí donde exista un formalismo, papeleo, formas, actividades y un control interno, se requiere un examen y una evaluación del sistema de control y del operativo, para determinar su eficacia, eficiencia y la confianza que en ellos pueda tenerse. Tal confianza se deposita en el objetivo del sistema, en la división de funciones, en los controles, en los procedimientos, etc. Como es natural habrá fallas, y será necesario examinarlas, pero al haber una estructura básica (sistema de control y operativo) el auditor podrá confiar en ella sin necesidad de examinar todas y cada una de las operaciones.

³⁵ Ibid; p. 266

La auditoría analítica puede dividirse en dos fases. La primera consiste en el análisis de sistemas y procedimientos; la segunda, en el examen de las partes o áreas problema.

- **La primera fase** se lleva a cabo para identificar el sistema actual, mediante recopilación de información a través de entrevistas programadas, organización de la información, análisis y síntesis del sistema y jerarquización y evaluación de resultados.
- **La segunda fase** consiste en llevar a cabo un análisis detallado de problemas importantes mediante entrevistas programadas y observación directa del sistema, propuestas de cambios, selección y jerarquización de cambios propuestos, síntesis de las características principales de nuevos subsistemas y procedimientos en su caso.

C *apítulo III*

METODOLOGIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.1 ESTUDIO Y EVALUACION DEL SISTEMA DEL CONTROL ADMINISTRATIVO ACTUAL

“Con el propósito de jerarquizar los aspectos que habrán de requerir una atención más profunda por parte del auditor administrativo, frecuentemente precede un examen completo, es decir un reconocimiento general del organismo social mediante el estudio y evaluación de su sistema de control, que culmina con un estudio preliminar.

El sistema de control de la empresa ha de ser estudiado para poder efectuar una planeación correcta del trabajo de auditoría administrativa. Tiene una influencia directa en el programa de trabajo, ya que frente a un sistema de control eficiente, el auditor puede reducir sus pruebas por la confianza que le merece, por el contrario, cuando el control presenta grandes deficiencias, las pruebas deben ser ampliadas hasta que permita juzgar el impacto total de los errores que un control interno así pudo permitir.

Las ventajas que tiene realizar el examen del sistema de control de la empresa,

es el ahorro de tiempo y esfuerzo que el auditor obtiene, puesto que en base al resultado de su examen le permitirá dirigir su atención a los aspectos y actividades del negocio que más la requieran.”¹

Instrumentos para el estudio y evaluación del control administrativo.

Para llevar a cabo el estudio y evaluación del sistema de control administrativo, es necesario apoyarse de:

1. La entrevista.

Conversaciones con los gerentes y personal a su cargo, acerca de la situación administrativa que prevalece en las áreas administrativas.

2. El cuestionario.

“Son documentos que sirven como guía para buscar contestación a interrogantes acerca del área de revisión.

El auditor al preparar los cuestionarios no deberá conformarse con una descripción de los aspectos generales de la empresa, sino que estará obligado a desarrollar una investigación cuidadosa del procedimiento.”²

“Para el estudio del sistema de control se recomienda aplicar dos tipos de cuestionario:

General. Se utiliza para efectuar un análisis global de la situación de una empresa. El auditor administrativo deberá llenar el mayor porcentaje del

1 RODRIGUEZ, Valencia J. “Sinopsis de Auditoría Administrativa”; Edit. TRILLAS; México 1994; p. 181-182.

2 MARTINEZ, Villegas F. “El Contador y la Auditoría Administrativa”; Edit. PAC; México 1996; p. 134

cuestionario en el lugar de trabajo.

Por áreas. Se utiliza para buscar respuestas a varias interrogantes de la situación de un área o función de la empresa, debe estar elaborado de modo que incluya sólo cuestiones específicas concernientes a una función y al tipo específico de estudio que esté realizando.”³

“Toda la información obtenida por medio del examen, dará al consultor administrativo, las bases necesarias para adaptar su programa de trabajo de acuerdo a los problemas que haya detectado:

- Estructura mal proyectada para satisfacer necesidades específicas de la empresa.
- Funciones no coordinadas y controladas.
- Estructura mal proyectada para satisfacer necesidades específicas de la empresa.
- Funciones no coordinadas y controladas.
- Falta de delegación de autoridad y responsabilidad en forma apropiada.
- Personal no calificado en puestos clave.
- Falta de flexibilidad para situaciones cambiantes, etc.”⁴

3. Las hojas de análisis.

“Las cuales son hojas en las que se recopilan datos, comentarios, notas y evaluaciones a la revisión de la empresa.

³ RODRIGUEZ, Valencia J. “Sinopsis de Auditoría Administrativa”; Edit. TRILLAS, México 1994; p. 188

⁴ ANAYA, Sánchez Carlos E. “Auditoría Administrativa, Examen y evaluación de la empresa”; Edic. C y A; México 1994; p. 57

Las hojas de análisis sirven al auditor para demostrar que ha efectuado una revisión en la empresa y le sirven de base para su evaluación e informe final, deben incluir la obtención de datos recogidos en el desarrollo de la auditoría administrativa y guardarse cuidadosamente durante la revisión y posteriormente en el archivo del auditor.”⁵

Cualquier sistema, sin importar su solidez fundamental, rápidamente se deteriora si no es revisado periódicamente, la negligencia se vuelve contagiosa y, si se permite extenderse, pronto los resultados de las medidas del control habrán de ser inútiles.

“La responsabilidad principal de quien realiza la auditoría administrativa es determinar:

- Que las políticas dictadas están siendo correctamente interpretadas y ejecutadas.
- Que los cambios registrados en las condiciones de operación no han hecho que los procedimientos sean deficientes, obsoletos o inadecuados; y
- Que cuando el sistema se desarticule, se tome de inmediato medidas correctivas.”⁶

El archivo constante.

“Para el trabajo de auditoría administrativa se formará un archivo constante o permanente.

⁵ GOMEZ, Marfín J.: “El control interno en los negocios”; Edit. ECASA; México 1993; p.96

⁶ THIERAUF, Robert J.: “Auditoría Administrativa con cuestionarios de trabajo”; Edit. LIMUSA; Méx. 1993; p. 35-36

Las ventajas del archivo constante son las siguientes:

- a) Los auditores pueden conocer rápidamente el desarrollo operacional de la empresa.
- b) Proporciona referencia inmediata con la importancia de los conceptos, eliminando así revisiones repetidas de documentación extensa y búsqueda en pasadas hojas de análisis.
- c) Sirve para evitar la preparación en cada revisión de hojas de análisis relativas a conceptos que han tenido poco o ningún cambio.”⁷

La visión global que se obtiene del archivo constante es de utilidad para las auditorías subsecuentes, con el fin de conocer los objetivos, políticas, procedimientos y operaciones de la empresa. El auditor administrativo tiene el deber de aumentar información veraz, oportuna y útil al archivo constante.

3.2. ESTUDIO PRELIMINAR DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Después de haber concluido el reconocimiento general de la empresa, se prosigue con un examen preliminar, el cual es base fundamental para lograr una eficiente planeación.

El estudio preliminar está encaminado a lograr una identificación real del problema, para conocer la naturaleza y objetivo del estudio completo. No está enfocado para originar recomendaciones o solucionar problemas, excepto aquellos que resulten evidentes en un primer reconocimiento. Más bien el estudio administrativo consiste en

⁷ RODRIGUEZ, Valencia J. "Sinopsis de Auditoría Administrativa", Edit. TRILLAS, México 1994, p. 193

la revelación de aquellas áreas de la empresa que ameriten un análisis detallado; se diseña para que resulte la posibilidad de que recomiende, o que no recomiende un plan general para desarrollar la solución específica del problema.

Entrevistas previas.

Antes de entrar definitivamente a la realización plena de la Auditoría Administrativa, es necesario que el auditor responsable del trabajo total tenga uno o varias entrevistas previas con el cliente, a fin de dejar sentadas las condiciones básicas de trabajo.

“La finalidad de esas entrevistas previas es obtener información suficiente para formular el programa de auditoría administrativa adecuado al área por revisar. La información requerida, se refiere principalmente a:

- Características generales de la empresa.
- Definición del área por investigar.
- El propósito de la auditoría administrativa.
- Las condiciones y limitaciones del trabajo.
- La estimación del tiempo que tomará la auditoría.
- Las facilidades que va a proporcionar el cliente.
- La coordinación del trabajo que se pueda realizar con el personal de la propia empresa.
- Material necesario para llevar a cabo la auditoría.
- Todos aquellos puntos que por su naturaleza ameritan ser definidos antes de iniciar la auditoría.
- Proponer, en su caso, medidas correctivas.

- Evaluar las áreas o secciones que puedan ser causa de una revisión posterior.”⁸

Actividades previas.

“Es necesario iniciar el trabajo de obtención de datos con un contacto preliminar que permita una primera idea global, requiriendo:

- *Información documental.* La que puede ser, por ejemplo, sobre: reglamentos internos, informes, estadísticas, estados contables, presupuestos, contratos, etc.
- *Información sobre el campo de trabajo.* La información que puede obtenerse sobre el campo de trabajo son: organigramas, listas de funciones, datos sobre volúmenes de trabajo, examen de las condiciones en que se trabaja, forma y reportes utilizados, etc.”⁹

Para completar este contexto global, es aconsejable visitar cada uno de los departamentos, conocer los productos de la empresa, sus procesos productivos, los servicios que brinda, etc.

“Los primeros síntomas anormales que se presentan en las operaciones administrativas, serán la pauta que nos indicará cuándo deberá realizarse una auditoría administrativa. Los síntomas (entre muchos otros) pueden ser algunos de los siguientes:

- Frecuentes disgustos entre el personal.
- Trabajo siempre rezagado.

⁸ MARTINEZ, Villegas F. “El Contador y la Auditoría Administrativa” Edit PAC México 1996, p. 125

⁹ RODRIGUEZ, Valencia J. “Sinópsis de Auditoría Administrativa”, Edit. TRILLAS, México 1994, p. 169-170

- Descenso de las ventas.
- Excesiva rotación del personal.
- Falta de comunicación superiores-subordinados.
- Excesivos desperdicios.
- Desviaciones notorias en el presupuesto.
- Desmotivación del personal.
- Desviación de los objetivos y políticas, etc.”¹⁰

CONTENIDO DEL ESTUDIO PRELIMINAR

- **Características particulares de la empresa.**

A fin de que la planeación de los trabajos se ajusten a ella y puedan, así, obtener resultados satisfactorios; se debe conocer a fondo a la empresa: antecedentes, giro, misión, etc.

- **Definición del área por investigar.**

Cuando a través del estudio general aplicado a la empresa se hayan detectado irregularidades y deficiencias en su administración, se procederá a definir cuál será la materia objeto de nuestro estudio. Puede ser, toda la empresa o bien puede concentrarse a la revisión de una función específica, o bien a un departamento o sección.

¹⁰ WILLIAM, P. Leonard; "Auditoría Administrativa"; Edit. Diana; México 1996; p. 68-71

“Lo ideal es que la revisión abarque toda la empresa con objeto de formarnos una idea más clara de los problemas desde su origen. Existen revisiones que comprenden una o más áreas, en estos casos es conveniente examinar, además, aquellas funciones que tengan una relación directa con las demás áreas auditadas.

Básicamente la auditoría administrativa a desarrollarse dependerá de la calidad operativa de la administración, y sobre todo del control existente y otras características especiales de la empresa.”¹¹

- **Propósito de la auditoría administrativa.**

“El propósito de la auditoría administrativa, es revisar y evaluar una organización, a fin de sacar a la luz y eliminar irregularidades o deficiencias en cualesquiera de las áreas examinadas.”¹² Esto significa que por medio de la auditoría administrativa la administración de una empresa podrá llevar a cabo entre otras labores, las siguientes:

- Eliminar pérdidas y deficiencias.
- Mejorar los sistemas y procedimientos de operación.
- Mejorar los medios de control.
- Desarrollar mejor al personal.
- Utilizar mejor los recursos de que se dispone, tanto humanos como físicos.

¹¹ RUBIO V. y HERNANDEZ J.; “Guía práctica de Auditoría Administrativa”, Edit. PAC; Méx. 1994; p. 1

¹² FERNANDEZ, Arenas J.; “Auditoría Administrativa”; Edit. Diana; México 1993; p. 11

- **Estimación del tiempo que tomará la auditoría.**

Con el fin de precisar la fecha de iniciación y terminación de los trabajos de auditoría, se deberá estimar en cada hoja de trabajo, el tiempo aproximado que se tomará para el desarrollo de las actividades. Incluyendo el tiempo estimado para la obtención de datos, su análisis y evaluación.

- **Facilidades que va a proporcionar el cliente y la coordinación del personal de la propia empresa.**

Otro punto a considerar, es la determinación del apoyo que el organismo social proporcionará a quien realice la auditoría, deberá precisarse de común acuerdo con la empresa, en función al desarrollo que se obtendrá de parte de ella y al personal que colaborará en la coordinación de actividades. Así como las facilidades materiales y técnicas que se podrá disponer.

- **Personal necesario.**

“El auditor administrativo realizará la auditoría acompañado de un grupo formado de auditores internos y auxiliares, siendo él, el auditor supervisor; las características que deben acompañar a los integrantes de este grupo son las siguientes:

1. Llevar a cabo las labores encomendadas en el tiempo fijado.
2. No pasar por alto ningún detalle, en cuanto a la realización de la auditoría administrativa.
3. Presentar la información de manera veraz y oportuna.
4. Evitar ser indiscretos.

5. Evitar actitudes de superioridad.
6. Colaboración con los demás auditores.”¹³

El auditor además de contar con auxiliares cuenta con un personal de apoyo que consiste en secretaria, archivista, superiores y demás personas que considere necesarias, formando parte del equipo de auditores de manera independiente.

“Las características del personal de apoyo son:

1. Elaborar su trabajo con prontitud y limpieza.
2. Evitar siempre las indiscreciones.
3. Estar siempre dispuesto a realizar las labores que se le encomienden.
4. En caso de ser personas que laboran en la empresa orientar a los auditores acerca de la manera en que se realizan determinados procedimientos.”¹⁴

Así como todo el personal que acompañe en la realización de la auditoría al auditor, son personas preparadas en su especialidad, el auditor debe tener conocimientos actuales en administración, experiencia en auditoría administrativa, espíritu de investigador, contar con iniciativa propia, además de ser objetivo y equitativo. Si todas las personas que forman el grupo de auditoría cuentan con estas características, se pueden obtener resultados favorables de la auditoría.

“Otras características que debe tener el auditor son: el sentido común, observación, prudencia, claridad, precisión, integridad de expresión oral y escrita, así como lo más importante, ética profesional; garantizarán su trabajo.

¹³ THIERAUF Robert. "Auditoría Administrativa"; Edit. LIMUSA; México 1995; p. 39-40

¹⁴ KOHLER ERICK L. "Auditoría, principios y procedimientos"; México 1993; p. 125

Hay que tener también presente que cuando la auditoría se realice por un analista independiente, es necesario establecer con la empresa, qué personal de la misma, colaborará en la auditoría administrativa.”¹⁵

- **Material necesario.**

En la realización de la auditoría se debe contar además del recurso humano, con implementos de trabajo necesarios como lo son la hoja de papel, la hoja de análisis y otros implementos más.

Las hojas de papel deberán ser uniformes de manera que permitan un orden en la realización de la auditoría manejando un solo color en las hojas con objeto de evitar confusiones; por el uso excesivo que se les da, éstas deben ser de primera calidad poniendo en el encabezado: Nombre, dirección y lugar donde se encuentra establecida la empresa u organización, poniendo en un costado las iniciales o nombre del auditor, estableciendo un formato en las mismas, las cuales se van a utilizar cuando se apliquen las técnicas de auditoría.

Como en la evaluación del sistema de control, las hojas de análisis, ya definidas anteriormente; también son utilizadas en el estudio preliminar, para llevar un control del área o áreas específicas en cuestión. En estas hojas se incluyen cuestionarios para identificar las interrogantes existentes en la organización realizando evaluaciones de los mismos, haciendo uso de la observación debidamente analizado por el auditor, en donde va a reflejar todos los puntos durante la ejecución de su trabajo expresado por escrito.

¹⁵ I.LOZANO Nieva; “Auditoría Interna”; Edit. ECASA; México 1992; p. 19-21

Otros implementos de trabajo pueden ser lápices, plumas, goma, máquina de escribir, calculadoras, reglas y lápices de colores, que ayudan al correcto desarrollo de la auditoría.

- **Alcance de la auditoría.**

“Su alcance es total, sin ninguna duda, puede comprender una determinada función o actividad, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o la empresa en su totalidad.

Cuando se esté examinando el sistema de control de la empresa, se abarcarán todas las áreas que estructuran al organismo. Concluido dicho examen, el alcance de la auditoría administrativa será solamente el de las áreas que como resultado del diagnóstico presenten problemática de trascendencia.”¹⁶

- **Factores a revisar y evaluar.**

“Cada área o unidad que forman un organismo social incluyen diferentes elementos que evalúan la eficiencia administrativa. Estos elementos basados en el proceso administrativo, comprenden una serie de factores a revisar que mostramos a continuación:

- **Planeación.**

- Objetivos y políticas.
- Planes y programas.

¹⁶ THIERAUF Robert. “Auditoría Administrativa”: Edit. LIMUSA; México 1995; p. 38-39

■ Organización.

- Estructura orgánica.
- Funciones.
- Niveles de autoridad y responsabilidad.
- Manual de organización.

■ Integración.

- Elemento humano.
- Recursos materiales.
- Recursos técnicos.
- Recursos financieros.

■ Dirección

- Supervisión.
- Comunicación.
- Delegación.

■ Control.

- Medidas de control que aseguren los resultados.
- Registros y controles operativos.
- Sistemas y procedimientos administrativos.
- Manual de operación.”¹⁷

“Sin embargo, los elementos que comprenden los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación, son los siguientes:

- Planes y objetivos.
- Estructura orgánica.
- Políticas y prácticas.
- Sistemas y procedimiento.
- Métodos de control.
- Formas de operación.
- Recursos materiales y humanos.”¹⁸

- **Planes y objetivos.**

Una de las mayores deficiencias en las empresas es la que la administración no da pleno cumplimiento a los principios de organización. Dichas deficiencias se descubrirán por la falta de una completa y clara estipulación de objetivos y la carencia de los detalles necesarios para el desenvolvimiento de planes razonables, encaminados al logro de las metas fijas.

- **Estructura orgánica:**

En el establecimiento y operación de una empresa es vital una planeación constante de la estructura orgánica, para satisfacer los objetivos y futuras necesidades de ella. Las deficiencias en la estructura orgánica son comunes en muchas empresas como:

¹⁸ RODRIGUEZ, Valencia J. "Sinopsis de Auditoría Administrativa", Edit. TRILLAS, México 1994, p. 113-117

- ◆ Estructura mal proyectada para satisfacer necesidades específicas de la empresa.
- ◆ Funciones no coordinadas y controladas.
- ◆ Falta de delegación y autoridad y responsabilidad en forma apropiada.
- ◆ Personal no calificado en puestos clave.
- ◆ Falta de flexibilidad para situaciones cambiantes.

- **Políticas.**

Las políticas son esenciales para una administración eficaz. Determinar las intenciones de la dirección y constituir principios orientadores que contribuyen a que la empresa pueda seguir un camino planeado para alcanzar sus objetivos.

- **Sistemas y procedimientos.**

Al examinar cualquier sistema o procedimiento, el auditor debe tener en cuenta su propósito, forma y decidir sobre sus méritos respecto a la forma en que sirve a la empresa. Un sistema o procedimiento eficiente puede resultar costoso y entorpecer operaciones.

- **Métodos de Control.**

Son medios por los cuales la dirección obtiene ciertos resultados para conseguir una acción coordinada y hacer que el trabajo se realice en la forma proyectada. Todo método de control, dentro de una empresa, comprende la comparación del desempeño real contra el esperado, trátase de objetivo, norma, etc.

- **Formas de Operación.**

Es igualmente importante un constante examen, análisis y evaluación de los medios de operación. Las organizaciones que proporcionan servicios tienen como preocupación la rapidez y calidad de la operación, y la capacidad de asimilación de más trabajo.

La operación de toda empresa implica mantener una adecuada relación entre las diversas funciones, para conseguir mejores resultados. Otros factores son los cambios en la economía del país, ya que afectan la operación de la empresa.

- **Recursos humanos y materiales.**

En todo tipo de empresa existe la necesidad de evaluar políticas y prácticas de personal. Esta evaluación comprende una revisión para determinar la capacidad y los puntos débiles y fuertes de la gente. Para ello el auditor llevará un examen de las condiciones de trabajo, programas de adiestramiento, evaluación del trabajo, calificación de méritos, desarrollo de actividades, etc.

- **Frecuencia.**

“Una vez que se especifican varios aspectos de una auditoría administrativa, incluyendo su alcance y el personal requerido, el último detalle que se debe tomar en cuenta antes de emprenderla, es la frecuencia. Las auditorías administrativas deben hacerse con la frecuencia necesaria para protegerse contra problemas crecientes. Por otra parte, no deben ser tan frecuentes que conduzcan a resultados repetitivos de dudoso valor.”¹⁹

¹⁹ THIÉRAUF, Robert. "Auditoría Administrativa". Edit. LIMUSA, México 1995, p.40-41

Un período adecuado para protegerla de problemas operativos o administrativos graves o de que éstos lleguen a arraigarse sería cada dos años. Para organizaciones relativamente estables, la frecuencia de la auditoría puede ser de cada tres años. En ningún caso se puede permitir que el intervalo exceda de tres años.

Claro que los encargados de la auditoría administrativa interna en una empresa deben darle continuidad a la vigilancia y dar correcciones debidas a las desviaciones de los métodos de control implantados.

3.3 PLANEACION DE LA AUDITORIA

La planeación de la auditoría administrativa comprende la tarea de integrar un número de elementos que el “auditor administrativo” debe tener presente aún durante el análisis preliminar.

“La planeación de la auditoría es la función donde se define el desarrollo secuencial de las actividades encaminadas dentro de los programas, así como la determinación del tiempo requerido para el desarrollo de cada una de sus etapas.

La finalidad de la planeación consiste en poder prever, anticipadamente a la acción, todos aquellos factores que se requieran, y que por ausencia de éstos no limiten el curso de acción a seguir en pro de los objetivos esperados.”²⁰

Al concluir el estudio preliminar, el auditor administrativo conocerá en forma global a la empresa y habrá detectado el área problema por lo que planeará su análisis y

²⁰ RUBIO, Ragazzoni V. y HERNANDEZ F. J. “Guía práctica de Auditoría Administrativa” Edit. PAC p. 21

sus soluciones, tomando en cuenta situaciones anteriores y buscando nuevos cursos de acción para tal fin. Posteriormente a estos razonamientos, el auditor debe comenzar a realizar los procedimientos necesarios para entrar ya de lleno a la ejecución de la auditoría.

“No hay que olvidar que estamos analizando uno de los pasos más importantes en la realización de una auditoría administrativa: la planeación, por lo que concluyendo, planear la auditoría administrativa es conocer previamente qué es lo que vamos a hacer en cuanto al trabajo a desarrollar, el cual podrá ser total o por áreas, existiendo diferentes tipos:

Procesal: De acuerdo a las etapas del proceso administrativo: planeación, organización, dirección, control.

Funcional: Estudia las funciones de una empresa: Consejo de administración, gerencia, producción, ventas, finanzas, etc.

Analítico: Puestos, tiempos, formas, equipos, costos, materiales, etc.”²¹

PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

“El programa viene a ser un plan detallado que señala los diferentes pasos por seguir, el número y calidad del personal que se designará al trabajo, los medios que se utilizarán y los lineamientos generales a que habrá de sujetarse la revisión administrativa.

21 RODRIGUEZ, Valencia J.; “Sinopsis de Auditoría administrativa”. Edit. Trillas, México 1996, p. 45

La finalidad del programa es guiar al auditor en su trabajo, ya que le proporciona un ordenamiento adecuado y un medio que le da la seguridad sobre el cumplimiento de los puntos contenidos en su plan, para salvaguardarlo de que no se omitirá ningún punto de la revisión.”²²

Un programa de auditoría administrativa no debe ser rígido e infranqueable, sino lo suficientemente 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 inicialmente.

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 un claro entendimiento del problema que se pretenda resolver:

Antes de implantar un programa general de auditoría administrativa, es necesario contar con la aprobación y el pleno respaldo de la dirección.

CONTENIDO DEL PROGRAMA.

“Como se mencionó anteriormente, no podemos diseñar un programa rígido que pueda aplicarse a todo tipo de empresas y circunstancias, pero sí podemos enunciar los puntos más importantes que debe contener un buen programa:

22 MARTINEZ, Villegas F. “El C.P. y la Auditoría Administrativa”, Edit. PAC. México 1996, p.126-127

- ◆ Datos generales de la empresa.
- ◆ Objeto y propósito de la auditoría administrativa.
- ◆ Areas específicas que serán objeto de revisión.
- ◆ Tiempo estimado para la realización del trabajo.
- ◆ Descripción de la información que debe obtenerse.
- ◆ Relación de las fuentes de donde se obtendrá la información.
- ◆ Personal necesario y características técnicas de cada uno de sus miembros.
- ◆ Trabajos específicos que cada persona realizará y tiempo que consumirá.
- ◆ Facilidades materiales y técnicas de que se podrá disponer.
- ◆ Con quién o quiénes deberán discutirse los problemas que requieran inmediata atención.
- ◆ A quién o quiénes se les debe proporcionar informes de los resultados de la auditoría administrativa.
- ◆ Secuencia lógica, cronológica y funcional que deberá seguir la revisión.
- ◆ Contexto general que guiará la revisión en su aspecto técnico.”²³

PROGRAMA DE TRABAJO PARA LA PRACTRICA DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

El desarrollo de un programa de auditoría administrativa comprenderá las siguientes etapas:

²³ Ibid p. 128

PRIMERA ETAPA

Trabajos preliminares.

- a) Entrevistas y actividades previas.
- b) Información general de la empresa.
- c) Propósito de la auditoría administrativa.
- d) Alcance de la auditoría
- e) Determinación del personal necesario.

SEGUNDA ETAPA

Planeación.

- a) Definición del área a examinar.
- b) Características generales del área.
- c) Tipo de auditoría.
- d) Factores a revisar y evaluar.
- e) Tiempo estimado de la auditoría
- f) Condiciones y limitaciones.
- g) Facilidades que proporcionará la empresa.
- h) Material necesario.
- i) Definición de los instrumentos de recolección de datos.
- j) Secuencia de la auditoría.
- k) Aprobación del programa de auditoría.

TERCERA ETAPA

Examen.

- a) Entrevista con los responsables del área.
- b) Fuentes de información.
- c) Aplicación de los instrumentos de recolección de datos.
- d) Revisión, complementación y depuración de la información captada.
- e) Captación de opiniones y sugerencias.

CUARTA ETAPA

Evaluación.

- a) Determinación de grados.
- b) Análisis y evaluación de la información captada.
- c) Tabla de puntuaciones.
- d) Discusión de las observaciones.
- e) Recomendaciones.

QUINTA ETAPA

Presentación.

- a) Elaboración del informe final.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

- b) Presentación del informe final al director general y subdirector de auditoría.
- c) Presentación del informe final al consejo de administración y gerente general.
- d) Presentación del informe final a los responsables de la unidad auditada.

CLASIFICACION DE LOS PROGRAMAS

El desarrollo de los procedimientos de auditoría se pueden modificar o adaptar de acuerdo a las diferentes circunstancias que se presenten, pudiendo haber:

a) Programas generales.

Se limitan a un enunciado genérico de los procedimientos de auditoría que se deben aplicar, con mención de los objetivos.

b) Programas analíticos.

Describen detalladamente la forma de aplicar los procedimientos de auditoría administrativa.

c) Programas tipo.

Enumeran los procedimientos de auditoría a seguirse en situaciones afines a dos o más empresas.

d) Programas por áreas.

Se preparan para el desarrollo de la revisión de cada una de las funciones de la empresa, como gerencia, ventas, producción, personal, etc.

VENTAJAS DE LOS PROGRAMAS.

- ✓ Proporcionan un plan a seguir.
- ✓ Sirven de guía práctica al hacer la planeación de próximas auditorías.
- ✓ Si el programa es usado por áreas de responsabilidad, fijará la que le corresponda a cada auditor en la revisión.
- ✓ El auditor estará en aptitud de modificar o adaptar el programa, para obtener información necesaria.
- ✓ El programa le sirve al auditor para determinar el alcance y efectividad de los procedimientos de la revisión.
- ✓ El supervisor de la auditoría puede planear las tareas que habrán de realizar sus ayudantes.
- ✓ Si el auditor es asignado a otro trabajo, su sucesor puede observar lo realizado.
- ✓ Al término de la auditoría, el programa sirve para verificar que no hubo omisión en su desarrollo.

3.4 RECOPIACION DE DATOS

Técnicas de obtención de información.

Las diferentes técnicas en que se basa el auditor administrativo para la obtención de datos, son las que se enuncian a continuación:

TÉCNICAS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

- A) Técnicas de investigación.
- B) Técnicas de análisis.
- C) Técnicas de programación.
- D) Técnicas de organización.
- E) Técnicas de dirección.

A) Técnicas de investigación.

“Los medios de que se vale el auditor administrativo para investigar son, fundamentalmente:

La observación

- Atención a los hechos actuales.
- Observación experimental.
- A través de reportes administrativos, contables, estadísticos.

La encuesta

- La encuesta por cuestionarios.
- Entrevistas.”²⁴

B) Técnicas de análisis.

“Este paso se realiza principalmente por medio de entrevistas con el gerente de la empresa para tener una visión general de la situación de la empresa, así como con los responsables de cada área o sección. También se recolectarán las formas, documentos,

²⁴ RUBIO, Ragazzoni V. y HERNANDEZ F. J. “Guía práctica de Auditoría Administrativa” Edit. PAC p. 25

expedientes, los manuales de organización, de procedimientos, diagramas de flujo y demás información relacionada con el área u operación investigada.

- ◆ La investigación documental.
- ◆ La observación directa.
- ◆ El cuestionario.
- ◆ La entrevista.”²⁵

- ◆ **Investigación documental.** Trata principalmente de recolectar y hacer un primer examen de la información que exista, gráfica y escrita, sobre el objeto definido de estudio que se trate. Toda técnica de investigación requiere de:

Fuentes: Que son los archivos privados.

Medios. Son todos aquellos documentos como formas, registros, estadísticas reportes, informes (administrativos, contables, estadísticos).

Los pasos para llevar a cabo esta técnica son:

1. **Recolección de información.** Debe planearse cuidadosamente, teniendo en cuenta calidad, cantidad y veracidad del material recopilado, el resultado de esta etapa puede ser decisivo para las condiciones del estudio.
2. **Análisis de la investigación.** Consiste en aplicar un buen juicio y experiencias, auxiliares e indispensables del analista.
3. **Clasificación de la información.** Consiste en llevar a cabo una clasificación técnica y sistemática de la información, para llegar a conclusiones verdaderas.

²⁵ RODRIGUEZ, Valencia J. "Sinopsis de Auditoria Administrativa", Edit. TRILLAS, México 1994, p. 142-145

Son muchas las fuentes de información a que puede acudir el auditor y cabe recordar que la tarea de reunir información es con el fin de establecer la validez y confiabilidad de los hechos.

- ♦ **Observación directa.** Tiene como finalidad complementar, confrontar y verificar los estudios que se hayan realizado conforme a la investigación documental. Como técnica, ayuda a penetrar en el campo de acción de nuestro estudio y preparar la atmósfera del escenario en que vamos a actuar. En ella definiremos el objeto de estudio, se anotarán sus características, se clasificarán, se analizarán y se criticarán y se deberán conservar las notas producto de la observación para su consulta posterior.

Aunque ya se mencionaron los conceptos del cuestionario y la entrevista en el tema anterior “Estudio y evaluación del control administrativo”; en este capítulo se hace referencia de los mismos, pero extendiéndose un poco más en el tema, pues se tratan de instrumentos de recolección de datos .

- ♦ **El cuestionario.** Sirven como guía para buscar contestación a interrogantes acerca del área en revisión. Es una forma de reunir datos; su contenido tiene por objeto descubrir hechos u opiniones, reunir datos objetivos y cuantitativos. Toda información obtenida a través del cuestionario deberá ser verificada por medio de la observación directa, ya sea de hechos o de registros.

Sólo se justifica la aplicación del cuestionario cuando:

- El tiempo para la observación directa o la entrevista es demasiado corto.
- La información buscada se encuentra dispersa entre diferentes grupos.

- Las fuentes de información son muy variadas o exige una larga búsqueda.

El paso más importante en la planeación de una encuesta es la decisión que se toma sobre la muestra que se va a emplear, es decir, el número y clase de gente a entrevistar.

Formulación del cuestionario.

Los cuestionarios pueden ser de dos tipos:

- **Estructurados.** Se basan en una serie de preguntas concretas, preordenadas y definidas por otras interrogantes adicionales, que se limitan a lo necesario para aclarar y detallar las respuestas.
- **No estructurados.** Se les llama también guía de entrevistas y se basa en temas generales a cubrir durante la entrevista, teniendo el auditor la libertad de condicionarlo a las circunstancias que se requieran.

Obtención de datos.

Consiste en la aplicación del cuestionario respectivo en el área de revisión. Las fuentes de información y métodos de verificación adecuados varían, de acuerdo a las dimensiones del plan de auditoría y naturaleza de cada empresa en particular.

Tabulación de datos.

Los cuestionarios deben incluir la obtención de datos recogidos. El auditor tiene la alternativa de analizar las respuestas y tabular los datos.

Interpretación de resultados.

La elaboración de este punto está sujeta a la información obtenida de las respuestas dadas de los cuestionarios aplicados. Con base en la calificación de las respuestas podremos en algunos casos aplicar el adjetivo de “apreciación”; además será la base para las recomendaciones derivadas de los resultados.

- ◆ **La entrevista.** “Se considera la más importante de las técnicas de recolección e investigación, tiene por objeto descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, ayudando a verificar inferencias y observaciones, tanto internas como externas valiéndose de la viva narración de las personas para confirmar y aclarar la información obtenida por otros medios.”²⁶

a) Generalidades de la entrevista.

Atmósfera.

- ◆ “Relajado, casual, informal.
- ◆ En mangas de camisa, práctico, persona común y corriente.
- ◆ De estatus alto, con tacto, universitario.
- ◆ Exuberante, de mucho empuje, agresivo.

Rapport (ambiente de confianza).

- ◆ Tratar con cortesía.
- ◆ Interés al escuchar.
- ◆ Hacer preguntas extensas en vez de específicas.

²⁶ RUBIO, Ragazzoni y HERNANDEZ F. J. “Guía Práctica de la Auditoría Administrativa”, Edit. PAC p. 28

- ◆ Información que indique que los detalles íntimos se harán confidencialmente.
- ◆ Que sea privado el cuarto de la entrevista.

Se puede dañar el rapport por:

- ◆ Sarcasmo y ridículo.
- ◆ Ver el correo, contestar el teléfono.
- ◆ Considerar eventos insignificantes a usted pero no para el entrevistado.
- ◆ Tratar con condescendencia.
- ◆ Hacer demasiadas preguntas en sucesión rápida.

b) Tipos de entrevista.

Entrevista no dirigida. “Es la que se desarrolla sin estar sujeta a un tratamiento prefabricado de preguntas; la conversación se lleva hasta cierto punto de un modo informal, por lo que es fácil caer en divagaciones que difieren el objeto central del estudio.

Entrevista dirigida. Se le considera de más utilidad, debido a que se utiliza mayor rigor científico al analizar el objeto definido de estudio.”²⁷

c) Reglas generales.

- ◆ Deberá iniciarse la entrevista, con una explicación al interrogado sobre el fin que perseguimos y los beneficios que deseamos obtener.

²⁷ RODRIGUEZ, Valencia J. “Sinópsis de Auditoria Administrativa”; Edit. TRILLAS; México 1994; p. 150

- ◆ Se creará un ambiente de confianza entre el entrevistador e interrogado (rapport).
- ◆ Se permitirá al interrogado expresar sus ideas, sin ninguna presión de parte del entrevistador.
- ◆ Se formularán las preguntas concretas e individuales.
- ◆ Se anotarán inmediatamente todas las respuestas obtenidas.
- ◆ Se eliminarán en lo posible las interrupciones.
- ◆ Se evitará contradecir al interrogado, aunque sepamos la falsedad de los datos proporcionados.
- ◆ Se observarán todos los detalles secundarios como actitud, cooperación, claridad, etc., del interrogado.

C) Técnicas de programación.

- a) “Método del camino crítico.
- b) La planeación de las funciones de la administración:
 - Planeación de la organización.
 - Planeación del control.”²⁸

D) Técnicas de la organización:

- a) “Cuadros ocupacionales.
- b) Organigramas.
- c) Cuadro de distribución de cargas de trabajo.
- d) Diagrama de operaciones o de procesos.
- e) Análisis de las formas impresas y
- f) Manuales de organización.

E) Técnicas de dirección.

a) Disciplina.

- Positiva (recompensas). Sistema Taylor.
- Negativa (sanciones y/o castigos). Sistema Stajanov.

b) Calificación de méritos.

- Sistema de quejas.
- Entrevistas. ”²⁹

3.5 ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION

“El análisis suministra una base de comprensión, para llegar a conocer la situación con mayor claridad. Una vez obtenida la información, se analiza, para conocer la eficiencia con que la empresa ha logrado o está logrando sus objetivos y las causas que reducen su eficiencia.”³⁰

“Evaluar significa proporcionar información a través de medios formales, tales como criterios, mediciones y estadísticas, que sirvan como bases racionales para la formulación de juicios en las situaciones de decisión.

La evaluación es una actividad sistemática y continua, ya que está en constante movimiento, pero debe tener permanencia.”³¹

²⁹ TERRY y FRANKLIN, “Principios de Administración”; Edit. ECASA; México 1994; p. 33

³⁰ MARTINEZ, Villegas F. “El C.P. y la Auditoría Administrativa”, Edit. PAC, México 1996, p. 151-152

³¹ “ADMINISTRATE HOY” No. 25; REZA, Trosino C.; Edit. LATINOAMERICANA, SICCO; p. 58-60

Con base en estas ideas, la auditoría administrativa se transforma en la posibilidad de evaluar constantemente el quehacer de las empresas u organizaciones de manera tal que siempre se cuente con información válida para la adecuada toma de decisiones.

Existen diferentes procesos para evaluar la eficiencia administrativa de las empresas, en el presente estudio se toma como referencia una guía de auditoría, la cual ofrece como beneficio, el contar con los lineamientos que facilitan la orientación en la aplicación de criterios para evaluar, mismo que, a su vez, incrementan el grado de confiabilidad de los informes de auditoría administrativa.

“La guía de evaluación se fundamenta en los cuatros elementos más trascendentales a nivel de resultados que se emplean en la administración, los cuales son:

- ✓ Planeación.
- ✓ Organización.
- ✓ Dirección.
- ✓ Control.”³²

Mismos que, a su vez, se encuentran clasificados en 12 subelementos, determinados como un resultado del análisis de las posibles áreas a auditar, los cuales son:

³² RUBIO, Ragazzoni y HERNANDEZ Fuentes J. “Guía Práctica de Auditoría Administrativa”, Edit. PAC p. 33

Guía de Evaluación de la Auditoría Administrativa

Elemento I. Planeación

Subelemento:

- Planes de trabajo.
- Objetivos.
- Políticas.
- Programas.

Elemento III. Dirección

Subelemento:

- Supervisión.
- Comunicación.
- Delegación.

Elemento II. Organización

Subelemento:

- Estructura orgánica y funcional.
- Manual de organización.
- Aprovechamiento de recursos humanos.
- Utilización y racionalización de recursos materiales.

Elemento IV. Control

Subelemento:

- Sistemas y procedimientos administrativos.
- Manual de operación.
- Medición de resultados.

Una vez definidos los elementos y subelementos, se diseña una tabla de puntuaciones, con una amplitud de cinco grados por subelemento y con un intervalo de cinco puntos estándar por cada grado, los cuales integran, en su conjunto, el 100% de los elementos empleados para evaluar, mismos que están representados en forma equitativa en un 25% por cada elemento.

La finalidad de la tabla de puntuaciones, es contar con un instrumento que permita evaluar, en forma general, la situación real de cada una de las áreas, una vez que éstas fueron auditadas.

Los parámetros de medición asignados para la evaluación final, están establecidos de la forma siguiente:

PARAMETROS DE MEDICIÓN

Grado	Puntuación	Evaluación.
I	0	Carencia
II	De 5 a 15	Deficiente o inadecuado
III	De 16 a 30	Elemental o mínimo
IV	De 31 a 45	Adecuado o aceptable
V	De 46 a 60	Optimo o excelente

ELEMENTOS A EVALUAR

Elemento I.

Planeación

Subelemento:

- Planes de trabajo.

En este subelemento se evalúan las disposiciones ordenadas para trabajar en equipo, en cuanto a la acción de cumplir con los objetivos fijados.

<i>Grado</i>	<i>Puntos</i>	<i>Descripción del grado</i>
I	0	Carencia de planes de trabajo.
II	5	Planes de trabajo deficientes.
III	10	Planes de trabajo elementales.
IV	15	Planes de trabajo adecuados.
V	20	Planes de trabajo excelentes.

Subelemento:

⊗ Objetivos.

En este subelemento se evalúa el establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo con que cuenta la unidad para la determinación de resultados.

<i>Grado</i>	<i>Puntos</i>	<i>Descripción del grado</i>
I	0	Carencia de objetivos.
II	5	Existencia de objetivos deficientes.
III	10	Existencia de objetivos elementales.
IV	15	Existencia de objetivos adecuados.
V	20	Existencia de objetivos superiores.

Subelemento:

❶ **Políticas.**

En este subelemento se evalúan las políticas previamente establecidas para el logro de los objetivos estipulados en los programas. Comprobar y determinar el porcentaje de funcionalidad.

<i>Grado</i>	<i>Puntos</i>	<i>Descripción del grado</i>
I	0	Carencia de políticas.
II	5	Existencia de políticas deficientes.
III	10	Existencia de políticas elementales.
IV	15	Existencia de políticas adecuadas.
V	20	Existencia de políticas superiores.

Elemento II.

Organización

Subelemento:

❶ **Estructura orgánica y funcional.**

En este subelemento se evalúa el sistema de organización de la unidad, así como la forma en que se consideran las jerarquías, funciones, obligaciones y responsabilidades que se requieren para su mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los planes y programas de trabajo establecidos.

Subelemento:

② Manual de organización.

En este subelemento se evalúa la vigencia del manual contra el funcionamiento real de la unidad u organismo; o bien, si su contenido comprende objetivos, políticas, estructura orgánica, organigrama funcional y funciones específicas.

Subelemento:

③ Aprovechamiento de recursos humanos.

En este subelemento se evalúa el aprovechamiento de los recursos humanos de que dispone la unidad, considerando la selección de personal, la capacitación, el desarrollo, la calificación de la actuación, los registros de personal, los planes de incentivos, y de sueldos y salarios.

Elemento. III.

Dirección

Subelemento:

① Delegación.

En este subelemento se evalúa el equilibrio que prevalezca entre las funciones conferidas y la autoridad asignada con que cuente la unidad u organismo, para el cumplimiento de los programas.

Subelemento:

② Comunicación.

En este subelemento se evalúa la efectividad de los medios formales de la comunicación de la unidad, así como la habilidad para comunicarse con el personal a través de la aplicación de los medios apropiados. Estos medios pueden ser: orales (órdenes e instrucciones), escritos (reportes, informes, oficios, etc.), audiovisuales (transparencias, acetatos, películas), etc.

Subelemento:

① Supervisión.

Este factor evalúa la capacidad para supervisar que tiene el personal con mando de la unidad u organismo, así como en qué medida organizan y dirigen el trabajo de equipo que se requiere para alcanzar las metas de productividad fijadas.

Elemento IV.

Control

Subelemento:

① Sistemas y procedimientos administrativos.

Este subelemento evaluará la funcionalidad de todos aquellos sistemas y procedimientos que se lleven a cabo en la unidad u organismo, considerando los formatos, los reportes y, en general, todos los documentos en la captura de información.

Subelemento:

② Manuales de operación.

Este factor evalúa la eficacia de los manuales de operación que normen las

actividades de la unidad u organismo en cuanto a procedimiento se refiere.

Subelemento:

③ **Medición de resultados.**

En este subelemento se evaluarán las medidas de control que determinen el grado de avance de los programas, subprogramas y proyectos, así como los instrumentos que controlen el desarrollo operativo de la unidad, como pueden ser: registros de personal, control de trámites, de actividades y reportes en general.

TABLA DE PUNTUACIÓN

<i>Grados</i>					<i>Elementos y subelementos</i>
V	IV	III	II	I	
Elemento I.		Planeación.			
20	15	10	5	0	① Planes de trabajo
20	15	10	5	0	② Objetivos
<u>20</u>	<u>15</u>	<u>10</u>	<u>5</u>	<u>0</u>	③ Políticas
60	45	30	15	0	Total
Elemento II		Organización.			
20	15	10	5	0	① Estructura orgánica y func.
20	15	10	5	0	② Manual de organización

<i>Grados</i>					<i>Elementos y subelementos</i>
V	IV	III	II	I	
20	15	10	5	0	③ Aprovechamiento de recursos humanos
<u>20</u>	<u>15</u>	<u>10</u>	<u>5</u>	<u>0</u>	④ Utilización y racionalización de recursos materiales
80	60	40	20	0	Total
Elemento III.		Dirección.			
20	15	10	5	0	① Delegación
20	15	10	5	0	② Comunicación
<u>20</u>	<u>15</u>	<u>10</u>	<u>5</u>	<u>0</u>	③ Supervisión
60	45	30	15	0	Total
Elemento IV		Control.			
20	15	10	5	0	① Sistemas y procedimientos administrativos
20	15	10	5	0	② Manuales de operación
<u>20</u>	<u>15</u>	<u>10</u>	<u>5</u>	<u>0</u>	③ Medición de resultados
60	45	30	15	0	Total

Instructivo de la hoja de evaluación.

Objetivo.

Concentrar los resultados obtenidos de la evaluación de la auditoría practicada por unidad u organismo.

Alcance.

Ya sea en un área específica o en todas las áreas que forman un organismo social.

Responsable.

Subdirector de auditoría.

Jefe del departamento de Auditoría Administrativa.

Procedimiento.

1. **Unidad auditada.** Se especificará con toda claridad el nombre de la unidad a la cual se le haya practicado auditoría.
2. **Departamento.** Se detallará el nombre del departamento al que corresponda la evaluación.
3. **Fecha.** Se indicará el día, mes y año de la elaboración de la hoja de evaluación.
4. **Elemento.** Se anotará el nombre del elemento que corresponda según la tabla de puntuaciones.

5. **Subelemento.** Se precisará el subelemento que corresponda según la tabla de puntuaciones.
6. **Grado.** Se anotará la ponderación del sub-elemento que se esté evaluando.
7. **Puntos.** Se le asignará un valor numérico de acuerdo con el resultado que se obtenga de la evaluación.
8. **Argumentos para calificar.** Se describirá, con toda claridad, la justificación que genera la calificación.
9. **Valuada por.** Nombre del personal que participó en la evaluación, o del comité de evaluación.

3.6 INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Una vez que se ha concluido la auditoría administrativa y ya se tiene una visión completa de lo que se ha examinado, continúa la etapa en la que el auditor administrativo formula y presenta el informe de la auditoría administrativa, el cual estará informando la actual situación administrativa de la empresa en forma integral y las posibilidades de lograr superarla.

“El informe de la auditoría administrativa mostrará a quienes lo lean, la calidad, el alcance y el desarrollo del trabajo de quienes ejecutaron dicha auditoría. Esto mismo exige que el informe revista:

- Presentación.
- Un claro y completo contenido de lo que se informa.
- Y oportuna información, para que la administración de la

empresa tome las medidas necesarias que en el mismo se sugieran.”³³

Presentación del informe.

“La presentación y contenido del informe debe reunir, entre otros, los siguientes requisitos.

- Debe estar redactado en forma sencilla, clara y precisa.
- Las conclusiones deben estar apoyadas con argumentos razonados y convincentes, motivando la acción correspondiente.
- Debe estar escrito con limpieza y en papel adecuado.
- El informe, según el caso, deberá acompañarse de todos aquellos documentos, formulados como resultado de los trabajos, tales como: gráficas, formas, organigramas, etc.”³⁴

“Para la formulación del informe es necesario pensar en quienes van a recibirlo, para así diseñarlo en la forma más fácilmente comprensible. El diseño y contenido del informe varía de acuerdo a la empresa, según el tipo de auditoría, su propósito, las fallas encontradas y las medidas o sugerencias propuestas.”³⁵ sin embargo, los puntos principales que debe contener un informe, para considerarlo completo, son los siguientes:

33 MARTINEZ, Villegas F. “El C.P. y la Auditoría Administrativa”, Edit. PAC, México 1996, p. 161

34 RUBIO Ragazzoni y HERNANDEZ Fuentes, “Guía Práctica de Auditoría Administrativa”, Méx. 1994, p. 57

35 THIERAUF, Robert. “Auditoría Administrativa”, Edit. LIMUSA, México 1995, p. 45

ESQUEMA - CONTENIDO DEL INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Parte I. Propósito y alcance de la auditoría administrativa.

Se debe informar en forma clara y concisa, la razón para iniciar la auditoría (evaluar la administración general de un departamento, una función, etc.), una explicación breve referente al trabajo desarrollado, de acuerdo al convenio original y al programa de auditoría.

Parte II. Hechos relevantes a nivel empresa.

Exposición exhaustiva de todos aquellos hechos relevantes negativos para la empresa y que por consiguiente requieren de medidas correctivas inmediatas.

Parte III. Hechos relevantes de cada departamento.

En esta parte del informe conviene destacar con mayor detalle aquellos hechos que afecten a cada departamento o sección en particular, se debe incluir toda aquella información que pueda ser de interés, tanto para quien va dirigido el informe como para el jefe del departamento o sección.

Parte IV. Procedimientos utilizados en la auditoría administrativa.

Se deben describir los instrumentos y técnicas principales que se

utilizaron en el desarrollo de la auditoría. También se indicará qué gente se entrevistó y las limitaciones que se hicieron o encontraron durante la auditoría.

Parte V. Recomendaciones para resolver problemas.

El auditor formulará las recomendaciones planteadas a nivel de sugerencia, como posibles soluciones a las anomalías detectadas, pero sin llegar a su instrumentación, a reserva de una situación que lo amerite por la premura de solución. Deberán formularse en forma clara y concisa, dando una idea general de por qué los cambios y beneficios que se originen una vez aceptados e implantados.

Parte VI. Evaluación de la auditoría administrativa sobre el funcionamiento gerencial.

Expresa la opinión del auditor administrativo sobre la capacidad de la gerencia en las áreas investigadas.

*C*apítulo *IV*

**CASO PRACTICO DE LA APLICACION
DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
EN UN HOTEL DE CINCO ESTRELLAS**

CAPITULO IV
CASO PRACTICO DE LA APLICACION DE UNA AUDITORIA
ADMINISTRATIVA EN UN HOTEL DE CINCO ESTRELLAS

4.1 ANTECEDENTES Y ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa.

HOTEL TORREMAR RESORT

Breve historia de la empresa.

En el año de 1979, un grupo de industriales veracruzanos, se propusieron a construir en Veracruz, el mejor hotel del Golfo de México, se asociaron con la "División Visa Turismo", por la importancia que esta asociación podía dar el asesoramiento adecuado, siendo así como se contrató la Cadena Hoteles Excelaris Hyatt, para que operara el hotel.

Esperando que estas relaciones proporcionaran los mejores resultados, el día 27 de Julio de 1982, se abrieron las puertas del "Hotel Excelaris Hyatt Veracruz",

iniciando operaciones con 182 habitaciones, un restaurante de especialidades, un snack bar, un lobby bar, salones para eventos, en fin todas las facilidades y comodidades que se brindaban eran de acuerdo a su categoría.

En el mes de abril de 1984, por así convenir al interés de ambas partes, se canceló el convenio que había con “ Hoteles Exelaris Hyatt”, pasando a operar el hotel bajo la dirección del Sr. Juan Bueno Lázaro, como Director General, que se propuso con la idea original, para hacer de este hotel, el mejor del Golfo de México, ya sin la ayuda de una cadena de hoteles de prestigio internacional.

Debido a la gran demanda por parte de los visitantes, aunado al desarrollo que ha tenido el puerto de Veracruz en los últimos años, en el mes de octubre de 1993, se incrementó el número de habitaciones y de servicios como: agencia de viajes, estética, gimnasio, servicio de lavandería y tintorería, sala de juegos para niños, tres habitaciones para personas discapacitadas, tres salones pequeños para juntas, con capacidad para 20 personas como máximo en cada uno de ellos, el salón principal incrementó su capacidad de 500 personas a 750 personas, etc., etc.

Dentro de las 250 habitaciones con que se cuentan, existe un piso destinado a los hombres de negocios, en el que además de disponer de áreas adecuadas, al desarrollo de sus actividades, cuenta también con los siguientes apoyos: fax, telex, sala de juntas, fotocopidora, desayuno continental, etc.

Aspectos generales de la empresa.

♦ Meta de la empresa.

La meta principal del hotel es ser el mejor y más lujoso hotel del Golfo de

México. Para alcanzar esto, es importante tener siempre en mente que el servicio y la atención al huésped es lo más importante.

◆ **Objetivos de la empresa.**

1. Mantener el liderazgo en la región brindando servicio e instalaciones de calidad de cinco estrellas.
2. El compromiso de cumplir las expectativas de nuestros clientes, desarrollando personal altamente calificado.
3. Fomentando hábitos de excelencia dentro de un ambiente ideal de trabajo.
4. Además contribuyendo con la comunidad creando empleos.
5. Respondiendo así a la confianza que nos ha sido otorgada por los accionistas de esta empresa.

El hotel Torremar Resort, es una empresa de servicio, constituida como una sociedad anónima.

◆ **Ubicación y sus principales servicios:**

Dirección:

Blvd. Adolfo Ruiz Cortines No. 43000 Boca del Río, Veracruz, México,
C.P./Zip. 94260.

Teléfonos:

91(29) 213466, 213435, Fax 210291, Télex 151656. Reservaciones sin costo.

Localización.

Frente al Centro de Convenciones EXPOVER y al Centro comercial Las Américas.

Transportación:

5 minutos del centro de la ciudad y 10 minutos del aeropuerto.

Habitaciones:

232 habitaciones de lujo con vista al mar; 185 habitaciones standard, 2 habitaciones especiales para minusválidos, 12 junior suites; Club Coral que consta de: 27 habitaciones standard de lujo, 3 junior suites, 1 suite ejecutiva, 2 master suites, 1 suite presidencial.

Servicios:

Servicio a cuartos, lavandería, cajas de seguridad, -médico las 24 horas, estacionamiento.

Facilidades:

Alberca, chapoteadero, boutique, tabaquería, sala de belleza, florería, agencia de viajes, arrendadora de autos, T.V. a color, antena parabólica, teléfono automático, aire acondicionado, SPA, área recreativa.

Centro de negocios:

Secretaría ejecutiva, teléfono, télex y fax, para el buen desarrollo de sus actividades ejecutivas.

Restaurantes:

Café restaurante “Palmeiras”, cocina mexicana e internacional con servicio de 7:00 a.m. a 12:00 p.m.; Snack bar “La palapa” su especialidad los mariscos en servicio de sábado a domingo de 10:00 a.m. a 6:00 p.m., “Kopai” lobby bar música de piano y bebidas de 12:00 p.m. a 3 a.m., “Caprichos” show bar, música viva y show con un artista diferente cada semana de 10:00 p.m. a 3:00 a.m.

Salones:

Salón “Regency”: juntas, convenciones y eventos especiales en un ambiente exclusivo, hasta para 400 personas. Salones “Ejecutivos”, para 30 personas, “Arrecife”, para 15 personas y “Caracol” para juntas y sesiones de grupos pequeños, también para 15 personas.

◆ **Reglamento de la empresa.**

1. PUNTUALIDAD.

En la organización es indispensable el buen hábito de la puntualidad para poder cumplir con las labores eficientemente y mantener así, la buena imagen personal.

2. EFICIENCIA.

La empresa le otorga al trabajador uniforme; según el área en donde labore, su obligación será la limpieza del mismo y su conservación. Al personal que llegara a presentarse con el uniforme sucio o sin el mismo, no le será permitido realizar sus labores ese día.

3. PERMISOS.

En caso de que por algún motivo el personal requiera ausentarse de sus labores, deberá tramitar por lo menos con dos horas de anticipación el permiso con su jefe inmediato y deberá llevar el visto bueno del departamento del personal.

Existen dos tipos de permisos:

- a) Con sueldo: éste se otorgará, con el visto bueno de gerencia de personal.
- b) Sin goce de sueldo: éste se dará de acuerdo al criterio del jefe inmediato siempre y cuando no afecte la operación del hotel. Los permisos siempre serán requeridos por escrito.

4. TELEFONOS.

Las comunicaciones telefónicas son de vital importancia para tratar asuntos relacionados con el trabajo; por lo tanto están prohibidas las llamadas personales únicamente se permitirán en caso de urgencia.

5. INCAPACIDADES.

Es importante que cuando un empleado padezca alguna enfermedad o sufra algún accidente, recurra a la clínica del I.M.S.S. que le corresponda para su atención médica y pueda tramitar su constancia de incapacidad.

COMITE EJECUTIVO.

El comité ejecutivo del hotel está formado de la siguiente manera:

- Gerente General

- Sub-gerente Ejecutivo
- Gerente Administrativo
- Gerente División cuartos
- Gerente Alimentos y bebidas
- Gerente de Mantenimiento
- Gerente de Recursos humanos
- Gerente de Ventas
- Contralor General

El comité ejecutivo tiene la obligación de reunirse una vez por semana como mínimo, obedecerá a la carga de trabajo y a la problemática que se esté viviendo.

La duración de la junta la determinará la importancia de los asuntos a tratar y el dinamismo de los integrantes. Las juntas tienen por objetivo que el comité ejecutivo esté enterado de la problemática general del hotel, establecer políticas, procedimientos, planes de acción, analizar y solucionar los problemas que estén afectando la mecánica de la operación.

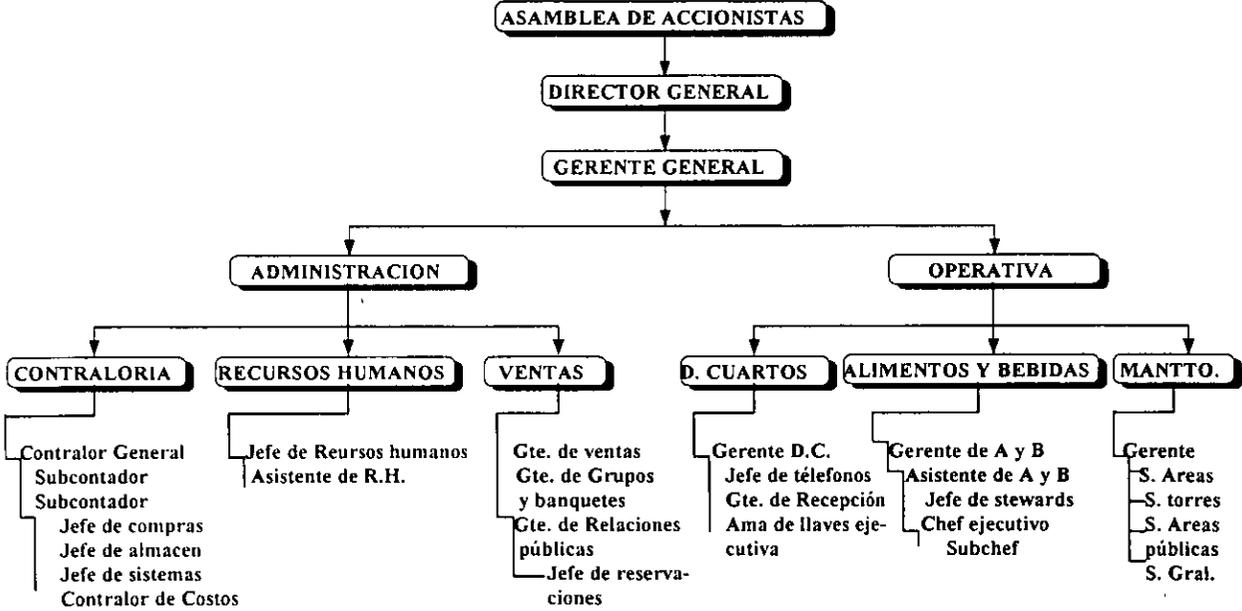
Los miembros del comité ejecutivo fungen como asesores, consejeros y ayudan al gerente general, por ser el responsable del hotel en general.

Cada uno de los integrantes somete a consideración del comité ejecutivo la problemática de su respectiva división y de otro tipo de problemas aunque no correspondan a su área o lo afecten directa o indirectamente, debiendo ofrecer soluciones que no perjudiquen la operación del hotel, mismas que deben ser valoradas, y analizadas por los otros miembros, quienes resolverán la problemática y en forma conjunta se dará la solución adecuada, en caso de estar de acuerdo el gerente, se

considerará válida o quedará como política o procedimiento según sea el caso de que se trate.

A continuación se muestra el organigrama general, para tener una idea más clara de la organización de la empresa al inicio del presente estudio.

Hotel Torremar Resort
ORGANIGRAMA GENERAL



Después de dar a conocer en forma introductoria, los antecedentes y las características generales del lugar donde se llevó a cabo la investigación, se muestra a continuación un resumen de la primera entrevista concertada en el hotel.

Entrevista con el encargado

Se entrevistó al Contralor General del Hotel Torremar Resort, el C.P. Javier Olivera Aguilera, por ser la persona idónea dentro del hotel, para conocer y llevar a cabo una auditoría administrativa. Conforme dio inicio la plática, se le planteó la posibilidad de realizar una auditoría administrativa interna en el hotel, la cual aceptó con mucho gusto y exhortó todo el apoyo necesario para su realización. Así también nos dió a conocer que la empresa no cuenta con un departamento de auditoría administrativa, ni existe como una extensión de la auditoría contable, así como tampoco se realizan auditorías administrativas externas.

Nos comentó que por ser parte del comité ejecutivo del hotel, ha tenido la oportunidad de observar ciertas deficiencias en la operación del mismo. A juicio del C.P., el hotel necesita una auditoría administrativa en todas las áreas que lo componen, pero sugirió llevarla a cabo en un determinado departamento, en el cual se han detectado mayores anomalías en su operación afectando la productividad del hotel, haciendo la observación que del resultado que se obtenga se considerará la situación administrativa general del hotel, ahorrándose tiempo en la realización de una auditoría administrativa global; pues explicó que la administración del hotel está considerando obtener la administración de un nuevo hotel, por lo que se necesita de información actualizada para darla a conocer a los accionistas del mismo.

El departamento que consideró de mayor preocupación fue el de DIVISION CUARTOS, pues el servicio que brinda, es la primera impresión que recibe el cliente. Por lo que se acordó realizar la auditoría administrativa exclusivamente en esta unidad, con el fin de detectar las posibles irregularidades y deficiencias que estén deteniendo o retrasando los objetivos y metas del Hotel Torremar Resort.

4.2 ANALISIS Y EVALUACION DEL CONTROL ADMINISTRATIVO ACTUAL

Con el fin de conocer el control administrativo interno que se rige actualmente en hotel Torremar Resort, se abarcó más allá del área de División cuartos, es decir, se estudió y analizó, aunque en forma generalizada, todo las áreas que forman la estructura organizacional del hotel, en cuanto a sus objetivos, políticas, estructura, etc. Por lo que se definen a continuación algunos puntos importantes:

- Alcance.

Todas las áreas tanto administrativas como operativas que integran la estructura organizacional del hotel:

Administrativas	Operativas
* Contraloría	* División Cuartos
* Recursos humanos	* Alimentos y bebidas
* Ventas	* Mantenimiento

Técnicas de auditoría.

Para el estudio del control interno administrativo, nos basaremos en cuestionarios, entrevistas, fuentes de información que facilite la empresa, observación, y todo lo que esté a nuestro alcance para obtener una información veraz y actualizada de la situación que presenta el control administrativo del hotel.

Instrumento aplicado	Nivel
1° Diagnóstico administrativo del hotel	Gerencia
2° Cuestionario general	Sub-gerencia.
3° Entrevistas y cuestionarios	Gerentes de área

Tiempo estimado.

Se consideró un tiempo estimado de dos a tres meses para el estudio y análisis del control administrativo interno que presenta la administración del Hotel en las diferentes áreas que lo integran.

4.2.1 INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

1. Para conocer el control administrativo actual que se rige en el hotel, se aplicó primeramente un diagnóstico administrativo al gerente general, con el fin de conocer las fortalezas y debilidades administrativas de la empresa.

Empresa: Hotel TorremaR Resort
Estudio del Control Administrativo **Departamento:** Gerencia General
Auditor: _____ **Fecha:** _____

1. MANEJO PRACTICO DE LOS PROBLEMAS.

- a) ¿Utiliza alguna metodología para resolver problemas en su empresa ?
 Si _____ No _____
- b) ¿Los empleados analizan con detalle los problemas que se les presentan ?
 Si _____ No _____

2. PLANEACION BASICA

- a) ¿Tiene usted por escrito un plan de crecimiento de la empresa ?
 Si _____ No _____
- b) ¿Evalúa y actualiza sus planes ?
 Si _____ No _____
- c) ¿Ha dejado de existir la improvisación en la compañía?
 Si _____ No _____
- d) ¿Considera que a veces son útiles los "cuellos de botella"?
 Si _____ No _____

3. COMUNICACION ACERTADA DE LAS IDEAS.

- a) ¿Cree que existe una buena comunicación en su compañía ?
 Si _____ No _____
- b) ¿Usted informa correctamente de las medidas, modificaciones de normas y rutinas o cambios de políticas en su empresa?
 Si _____ No _____

4. HABILIDAD PARA HABLAR EN PUBLICO.

- a) ¿Considera que usted y el personal encargado de hacer presentaciones o de hablar ante grupos lo hacen correctamente?
 Sí _____ No _____

5. LIDERAZGO EFECTIVO.

- a) ¿La manera como usted conduce a sus empleados les permite tener participación en la toma de decisiones, da una abierta comunicación y les proporciona motivación y reconocimiento a su trabajo ?
Si _____ No _____
- b) ¿Sanciona de una manera justa y equitativa a los empleados que incurren en fallas?
Si _____ No _____
- c) ¿Se trata de convencer a los que no están de acuerdo en algún punto?
Si _____ No _____
- d) ¿El jefe predica con el ejemplo a los demás?
Si _____ No _____

6. RELACIONES HUMANAS SIN GENERAR PROBLEMAS

- a) ¿El personal sabe comunicar sus sentimientos a sus compañeros?
Si _____ No _____
- b) ¿El personal trabaja sin resentimientos?
Si _____ No _____

7. AUTOESTIMA PERSONAL

- a) ¿Saben las personas de lo que son capaces?
Si _____ No _____
- b) ¿El personal puede asimilar fácilmente los cambios?
Si _____ No _____
- c) ¿Hay madurez emocional para que el personal apoye a otros para conseguir metas?
Si _____ No _____

8. INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO.

- a) ¿Se mantiene un "espíritu de equipo" en la organización?
Si _____ No _____
- b) ¿Hay ausencia de conflictos y desconfianzas entre compañeros?
Si _____ No _____

9. JUNTAS DE TRABAJO.

- a) ¿Se aprovecha "bien" el tiempo en las juntas?
 Si _____ No _____
- b) ¿Siempre se logran consensos y acuerdos sin pleitos?
 Si _____ No _____
- c) ¿Los acuerdos que se logran contribuyen al crecimiento de la empresa?
 Si _____ No _____

10. HABILIDADES ADMINISTRATIVAS.

- a) ¿Los procedimientos administrativos que siguen sus empleados le permiten cumplir con el trabajo?
 Si _____ No _____
- b) ¿Existe apoyo de la dirección y manda medios para agilizar las tareas?
 Si _____ No _____
- c) ¿El estilo de dirigir permite los cambios?
 Si _____ No _____
- d) ¿Se analizan los errores para evaluar posibles cambios ?
 Si _____ No _____
- e) ¿Se prueban nuevos sistemas de trabajo para buscar trabajar mejor?
 Si _____ No _____

11. HERRAMIENTAS DE CALIDAD (ESTADISTICAS)

- a) ¿Lleva una relación de tiempos "muertos" ?
 Si _____ No _____
- b) ¿Lleva una relación de pérdidas por "Mala calidad"?
 Si _____ No _____
- c) ¿Conoce el monto de desperdicios injustificados?
 Si _____ No _____
- d) ¿Sabe cuántos y cuáles equipos y productos son obsoletos?
 Si _____ No _____
- e) ¿Tiene una evaluación de las pérdidas por ausencias y retardos?
 Si _____ No _____
- f) ¿Lleva una relación de gastos por quejas de sus clientes?
 Si _____ No _____
- g) ¿Se mide el incremento de la productividad?
 Si _____ No _____

h) ¿Se toman en cuenta las medidas que permiten incrementar la productividad?

Si _____ No _____

i) ¿Se utilizan indicadores para medir los procesos de compra, almacenaje, transporte, mantenimiento, etc.?

Si _____ No _____

12. CAPACITACION INTERNA

a) ¿Existen instructores profesionales internos en su compañía?

Si _____ No _____

b) ¿El instructor conoce sobre tecnología educativa?

Si _____ No _____

13. ADMINISTRACION DE PROYECTOS.

a) ¿Se administran los proyectos en forma "efectiva"?

Si _____ No _____

b) ¿Se emplea una metodología en al administración de proyectos?

Si _____ No _____

14. CALIDAD EN EL TRABAJO.

a) ¿El personal está convencido que debe mejorar sus tareas?

Si _____ No _____

b) ¿Existe disciplina, orden, limpieza, seguridad e higiene?

Si _____ No _____

c) ¿Se rechazan productos que llegan a tener defectos mínimos?

Si _____ No _____

d) ¿Se evitan situaciones donde se "aproveche" del cliente?

Si _____ No _____

15. SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE.

a) ¿Se evita siempre el "mal trato" al cliente?

Si _____ No _____

b) ¿Los servicios, los formularios, las instrucciones, las políticas, etc., están diseñados para facilitar la atención y el servicio de excelencia al cliente?

Si _____ No _____

c) ¿Sus empleados saben escuchar con atención al cliente?

Si _____ No _____

d) ¿Existe "seguimiento" al cliente después de haberle dado el servicio?

Si _____ No _____

16. ACERCAMIENTO AL BENCHMARKING (INTERCAMBIO DE INFORMACION).

a) ¿Se sabe de forma sistemática el rendimiento, mejora, desempeño, etc., contra otras organizaciones similares?

Si _____ No _____

17. DESARROLLO DE ACTITUDES POSITIVAS.

a) ¿Existen reconocimiento a las actuaciones positivas de sus colaboradores?

Si _____ No _____

b) ¿Se mantiene una revisión constante de las tareas y funciones de los empleados para mantenerlas interesantes?

Si _____ No _____

18. ORGANIZACION DE PROCESOS DE TRABAJO.

a) ¿Se cambian y establecen continuamente métodos que eliminen las trabas burocráticas?

Si _____ No _____

2. Posteriormente se aplicó un cuestionario general al sub-gerente general, para tener un conocimiento más completo de la situación del hotel, así como de su administración, pues en este caso, es la persona que tiene mayor contacto con los empleados y con la organización de la empresa.

Empresa:

Hotel TorremaR Resort

Estudio del Control Administrativo

Departamento: Sub-gerencia General

Auditor:

Fecha:

1. ¿Qué tipo de empresa es ?

Industrial _____ Comercial _____ Servicio _____

2. Tipo de personalidad.

Persona Física _____ Persona Moral _____

3. ¿Cuál es la forma en que está constituida jurídicamente ?

a) Sociedad Mercantil.

S.A. _____ S.R.L. _____ S. en N.C. _____ S.C.S. _____ S.C.A. _____

b) Sociedad cooperativa: _____

c) Asociación Civil: _____

d) Sociedad civil: _____

e) Otras: _____

4. ¿Cuál es su objeto social?

5. ¿Cuál es su capital ?

Social \$ _____ Contable \$ _____

6. ¿Cuál es el número de personal?

De confianza _____ Sindicalizado _____ Otro _____

7. ¿Cuáles son los productos o servicios principales ?

8. Filosofía de la empresa.

a) ¿Existe una misión escrita de la empresa?

Si _____ No _____

b) ¿Se tienen identificados los valores de la organización?

Si _____ No _____

c) ¿Existe una personalidad y respeto para el personal?

Si _____ No _____

9. Metas de la empresa

a) Los objetivos y metas de la empresa son claros para todos ?

Si _____ No _____

b) ¿Todo el personal conoce los objetivos y metas ?

Si _____ No _____

10. ¿ A qué tiempo fueron programados los objetivos actuales ?

11. ¿ Cuenta con políticas generales la empresa?, Cómo están estructuradas ? Detállelas

12. ¿ Están estipuladas claramente las políticas generales y se han dado a conocer en todos los niveles? ¿ cómo ?

13. ¿ Cuenta con procedimientos administrativos la empresa? Detállelos.

14. ¿ Están estipulados por escrito los procedimientos y se han dado a conocer a la gente en todos los niveles? ¿ cómo?

15. ¿ Los procedimientos administrativos que siguen sus empleados le permiten cumplir con el trabajo?

16. Problemas especiales que la empresa haya tenido durante los últimos tres años y porqué:

Huelgas ()

Falta de mercado. ()

Efectos inflacionarios ()

Falta de financiamiento ()

Limitaciones en el servicio ()

Desviaciones graves de los objetivos y/o políticas? ()

Otros _____

17. ¿ Existen programas a seguir en la empresa?, de qué tipo:

18. ¿ Cómo se estructuran los programas generales y los particulares?

19. ¿ En base a qué se ejecutan los programas ? Detállelo.

20. ¿ Se encuentran debidamente coordinados los programas? Cómo:

21. ¿ Se cuenta con un organigrama y en él están especificadas las funciones básicas, como consecuencia de los objetivos de la empresa ?

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

23. ¿ Existe un organigrama donde se muestre la interrelación de los diferentes departamentos y sus funciones?

24. ¿ Se cuenta con un manual de organización y se aplican en cada unidad administrativa y especifica claramente las funciones básicas?

25. ¿ Cada jefe conoce claramente sus funciones, sus responsabilidades y la autoridad que tiene?

3. Después de haber estudiado el control administrativo de la empresa en los más altos niveles jerárquicos, se estudió en forma general la administración ejercida en las diferentes áreas que la integran.

Empresa:	Hotel TorremaR Resort		
Estudio del Control Administrativo por Areas. Departamento:	_____		
Gerente:	Auditor:	Fecha:	

1. PLANES Y OBJETIVOS.

- ¿HA FORMULADO PLANES Y PROGRAMAS EL DEPARTAMENTO? SI () NO ()
 ¿SON ARMONICOS LOS PLANES DE ESTE DEPARTAMENTO EN RELACION CON LOS DEMAS DEPARTAMENTOS Y A LA EMPRESA COMO UN TODO? SI () NO ()

2. POLITICAS

- ¿COMO ESTABLECEN LAS POLITICAS DE ESTE DEPARTAMENTO?
- _____
- _____
- _____

- ¿ESTAN ESCRITAS Y ACTUALIZADAS? SI () NO ()

3. ESTRUCTURA DEL AREA ADMINISTRATIVA.

- ¿EXSITE UN ORGANIGRAMA ACTUALIZADO? SI () NO ()
 ¿ES ADECUADA LA ESTRUCTURA? SI () NO ()
 ¿ES ACORDE CON LOS PLANES Y OBJETIVOS QUE PRETENDE? SI () NO ()

4. TRATO AL PERSONAL.

- ¿EXISTE UN ESTUDIO DE LAS ACTIVIDADES DE CADA EMPLEADO? SI () NO ()
 ¿QUE CONDICIONES DE TRABAJO EXISTEN?
- _____
- _____

- ¿CUALES PUEDEN MEJORARSE?
- _____
- _____
- _____

5. EQUIPO Y SUS DISPOSICION.

- ¿EXISTEN ESQUEMAS DEL EQUIPO Y DE SU USO? SI () NO ()
 ¿SE UTILIZA EN LA MEJOR FORMA EL ESPACIO DISPONIBLE? SI () NO ()

6. COMUNICACION.

- ¿COMO CONSIDERA LOS MEDIOS FORMALES DE COMUNICACION?
- _____

- ¿QUE MEDIOS UTILIZA PARA COMUNICARSE CON EL PERSONAL?
- _____
- _____

7. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

■ ¿CONSIDERA QUE LOS FORMATOS, REPORTES Y EN GENERAL, TODOS LOS DOCUMENTOS QUE INTERVENGAN EN LA CAPTURA DE INFORMACION OBEDECEN A LAS NECESIDADES DE DEPURACION DE LA UNIDAD? SI () NO ()

8. METODO Y OPERACIONES DE CONTROL.

■ ¿EXISTEN METODOS PARA SATISFACER LA DEMANDA DE PERSONAL? SI () NO ()
 CUALES: _____

■ ¿EL PERSONAL A SU CARGO CONOCE EL MANUAL DE OPERACIONES DE LA ACTIVIDAD QUE LABORA? SI () NO ()

4.2.2 ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION

Para llevar a cabo el análisis de cada uno de los puntos tratados en los diferentes cuestionarios aplicados a los ejecutivos de la empresa, se utilizaron como papeles de trabajo, hojas de análisis (las cuales fueron enumeradas del 1 al 8), en donde se hizo un breve comentario sobre la problemática existente en cada elemento de estudio, basándose en la evaluación obtenida de los parámetros de medición, así como de las tablas de puntuaciones, cuya finalidad, es evaluar en forma general, la situación real de cada una de las áreas, una vez que éstas fueron auditadas.

1. Evaluación a los elementos de estudio examinados en la Gerencia General.

PARAMETROS DE MEDICIÓN

Puntuación	Grado	Evaluación
0 - 72	I	Carencia
73 - 144	II	Deficiencia o inadecuado
145 - 216	III	Elemental o mínimo
217 - 288	IV	Adecuado o aceptable
289 - 360	V	Optimo o excelente

TABLA DE PUNTUACIONES

ELEMENTOS	PUNTOS	GRADOS
1. Solución de problemas	10	III
2. Planeación básica	10	III
3. Comunicación	0	I
4. Habilidad para hablar en público	15	IV
5. Liderazgo efectivo	15	IV
6. Relaciones humanas	5	II
7. Autoestima personal	10	III
8. Equipo de trabajo	10	III
9. Juntas de trabajo	15	IV
10. Habilidad administrativa	10	III
11. Herramientas de calidad	5	II

ELEMENTOS	PUNTOS	GRADOS
12. Capacitación interna	5	I
13. Administración de proyectos	10	III
14. Calidad en el trabajo	15	IV
15. Servicio de calidad al cliente	15	IV
16. Acercamiento al benchmarking	10	III
17. Desarrollo de actitudes positivas	10	III
18. Organización de procesos de trabajo	5	II
Total	175	III

- De acuerdo al resultado de la puntuación obtenida de la evaluación al control administrativo general de la empresa, la administración ejercida por el nivel más alto del hotel Torremar se considera “elemental”. Existen algunos aspectos importantes que es necesario hacer mención, pues califican muy bajo en relación a los demás; por ejemplo, la comunicación es casi nula entre el nivel superior y el resto de la empresa, faltan medios de comunicación más efectivos para agilizar la información que existe en la empresa; otro aspecto por mencionar son las relaciones humanas, pues existe mucho distanciamiento del gerente general hacia el resto de los empleados, percibiéndose un ambiente un poco tenso en el área laboral. Por otra parte, no existen suficientes programas de capacitación para los empleados, perjudicando las labores cotidianas en el trabajo y ofreciendo un mal servicio a los clientes.

HOJA DE ANALISIS

Empresa:	Hotel TorremaR Resort		
		Hoja # <u>1</u>	
Evaluación del Control Administrativo	Departamento: Gerencia General		
Fecha de inicio: 05/03/97	Fecha de terminación: 11/03/97	Auditor: IRL	

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
Solución de problemas	10	III	Elemental Se considera que la empresa cuenta con una metodología básica para resolver problemas tanto rutinarios como imprevistos, por lo que en ocasiones se toman alternativas equivocadas.
Planeación básica.	10	III	Elemental La empresa cuenta con disposiciones mínimas y limitaciones en su práctica, lo que ocasiona problemas en la obtención de los objetivos establecidos.
Comunicación.	0	I	Carencia Se considera que la empresa cuenta con medios ocasionales que no cumplen con el propósito para el cual fueron creados o emitidos. La comunicación que se da en la empresa se considera inadecuada e informal por no estar informados oportunamente de los acontecimientos más sobresalientes, por lo que el comentario o el rumor son los medios más efectivos.
Habilidad para hablar en público.	15	IV	Adecuada Tanto el gerente general como el personal encargado de hacer presentaciones o de ha-

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
Liderazgo efectivo.	15	IV	<p>blar ante grupos, se considera que lo hacen correctamente.</p> <p>Aceptable Se considera que el gerente general de la empresa conduce a sus empleados de tal forma que les permite tener participación en la toma de decisiones, tener una abierta comunicación, les proporciona motivación y reconocimiento a su trabajo (a nivel ejecutivos), así como también sanciona de una manera justa y equitativa a los empleados.</p>
Relaciones humanas.	5	II	<p>Deficientes Se considera que las relaciones humanas que existen entre los empleados de la empresa son muy deficientes, aunque están las de protocolo, existen resentimientos y envidias, perjudicando los objetivos y tareas encomendadas.</p>
Autoestima personal	10	III	<p>Elemental El personal que labora en el hotel sabe de lo que son capaces y asimilan los cambios fácilmente aunque muchas veces existen limitaciones por parte de la empresa, por lo que se puede apreciar cierto conformismo.</p>
Equipos de trabajo	10	III	<p>Elemental El "espíritu de equipo" que se mantiene en la organización se considera mínimo, pues existen conflictos y desconfianzas entre compañeros, por lo que muchas veces no se alcanzan a realizar los planes y programas establecidos.</p>
Juntas de trabajo.	15	IV	<p>Aceptables En el hotel se considera que se aprovecha</p>

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
Habilidades administrativas.	10	III	<p>bien el tiempo en las juntas, logrando consensos y acuerdos sin pleitos, contribuyendo de esta manera al crecimiento de la empresa. El comité ejecutivo se reúne semanalmente para tratar los asuntos relevantes que se presentan.</p> <p>Elementales</p> <p>No existe suficiente supervisión en las áreas administrativas por parte de la gerencia, para agilizar las tareas y evitar desviaciones tanto en la información como en los objetivos generales, por lo que es preocupación de los directivos, conocer más a fondo la situación administrativa de la empresa.</p>
Herramientas de calidad.	5	II	<p>Deficientes</p> <p>En la empresa no llevan ciertas estadísticas importantes para medir la calidad en el trabajo desempeñado, así como para llevar un control de quejas, desperdicios, pérdidas por mala calidad y productos obsoletos.</p>
Capacitación interna.	5	II	<p>Deficiente</p> <p>Se considera que en la empresa no existen instructores profesionales internos que capaciten de manera adecuada. El personal de nuevo ingreso recibe adiestramiento por parte de sus compañeros de trabajo, por lo que no se les instruye con tecnología educativa, sino de acuerdo a la práctica. Por lo que muchas veces se atrasan y se estropean las labores encomendadas.</p>
Administración de proyectos.	10	III	<p>Elemental</p> <p>La empresa emplea una metodología en la administración de proyectos en forma elemental, en algunos casos no efectiva, pues han</p>

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
Calidad en el trabajo.	15	IV	<p>existido proyectos que no se han logrado alcanzar.</p> <p>Adecuada Se considera que el personal que labora en el hotel está convencido que debe mejorar sus tareas, acrecentando de esta manera la calidad en su trabajo.</p>
Servicios de calidad al cliente.	15	IV	<p>Adecuado Se considera que en la empresa se evita siempre el mal trato al cliente, se trata de facilitar la tensión y el servicio de excelencia al cliente, se evitan situaciones donde se aproveche del cliente, así como también existe un seguimiento al cliente después de haberle dado el servicio.</p>
Acercamiento al Benchmarking.	10	III	<p>Elemental Se trata de comparar el rendimiento, mejora, desempeño, etc., con otras organizaciones similares, aunque falta mucha información de otras organizaciones existentes en el mercado además de que se atrasan en actualizar la información constantemente.</p>
Desarrollo de actitudes positivas.	10	III	<p>Elemental Se considera que en la empresa muchas veces no existe reconocimiento a las actuaciones positivas de los colaboradores, así como tampoco se mantiene una revisión constante de las tareas y funciones de los empleados para mantenerlas interesantes. Por lo que el personal pierde el interés en su trabajo en algunas ocasiones.</p>
Organización de procesos de trabajo.	5	II	<p>Deficiente Se considera que en la empresa no se estable-</p>

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
			cen continuamente métodos que eliminen las trabas burocráticas, al contrario, en situaciones se obstaculiza la agilización de las tareas a consecuencia de dichas trabas.
Total de puntos.	175	III	Elemental

2. Evaluación a los elementos de estudio examinados en la Sub-gerencia General.

PARAMETROS DE MEDICION

Puntuación	Grado	Evaluación
0 - 24	I	Carencia
25 - 48	II	Deficiencia o inadecuado
49 - 72	III	Elemental o mínimo
73 - 96	IV	Adecuado o aceptable
97 - 120	V	Optimo o excelente

TABLA DE PUNTUACIONES

ELEMENTOS	PUNTOS	GRADOS
1. Filosofía de la empresa	15	IV
2. Metas y objetivos	5	II
3. Políticas	10	III
4. Sistemas y procedimientos	10	III
5. Estructura de la empresa	5	II
6. Comunicación	5	II
Total	50	III

- De acuerdo a la tabla de puntuaciones el total de puntos se ubica dentro del rango cuya calificación corresponde a “elemental”. Después de haber evaluado la administración en forma general desde el nivel jerárquico más alto de la empresa, se procede a evaluar la situación administrativa que ejerce la subgerencia del hotel Torremar; en la cual se encontraron algunas deficiencias en su ejecución. La estructura de algunas áreas no se encuentran bien organizadas, así como tampoco existen organigramas actualizados de las mismas. No utilizan medios adecuados de comunicación, perjudicando por una parte, las labores de trabajo y por otro, la información necesaria para tomar decisiones oportunas y exponerlas a la Gerencia General. Al no cumplir eficientemente estas disposiciones, se entiende que no están llevando adecuadamente los objetivos y políticas, no logrando alcanzar de esta manera, las metas y planes establecidos.

HOJA DE ANALISIS

Empresa: **Hotel TorremaR Resort** Hoja # 2
Evaluación del Control Administrativo Departamento: Sub-gerencia General
Fecha de inicio: 12/03/97 **Fecha de terminación:** 18/03/97 **Auditor:** IRL

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
Filosofía de la empresa.	15	IV	Adecuada Se considera que la filosofía de la empresa es adecuada ya que existe una misión escrita conocida por el personal, así como también se tienen identificados los valores de la organización, y se brinda personalidad y respeto al personal.
Metas y objetivos.	5	II	Deficientes La empresa cuenta con metas y algunos objetivos incongruentes a la realidad, ya que fueron establecidos hace más de 5 años y no existía tanta competencia como en la actualidad.
Políticas.	10	III	Necesarias Se considera que la empresa cuenta con lineamientos generales establecidos en forma elemental para el alcance de sus objetivos. Encontrándose en un nivel del 50% de funcionalidad
Sistemas y procedimientos.	10	III	Elementales La empresa cuenta con sistemas y procedimientos elementales, carentes de práctica, en algunos casos, por lo que no aseguran la agilización en la realización de los trámites.
Estructura de la empresa.	5	II	Deficiente Se considera que la empresa cuenta con la re-

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
Comunicación.	5	II	<p>presentación gráfica de la estructura orgánica y funcional en forma inadecuada e imprecisa, pues no se encuentra actualizada, lo que perjudica al personal y retrasa los planes y programas de trabajo establecidos.</p> <p>Deficiente La empresa cuenta con medios ocasionales que no cumplen con el propósito para el cual fueron creados o emitidos. La comunicación que se da en la empresa se considera inadecuada, por no estar informados oportunamente de los acontecimientos más sobresalientes.</p>
Total de puntos.	50	III	Elemental

3. Evaluación a los elementos que se estudiaron en las diferentes áreas que integran la empresa.

• **CONTRALORIA**

PARAMETROS DE MEDICION

Puntuación	Grado	Evaluación
0 - 32	I	Carencia
33 - 64	II	Deficiencia o inadecuado
65 - 96	III	Elemental o mínimo
97 -128	IV	Adecuado o aceptable
129 -160	V	Optimo o excelente

TABLA DE PUNTUACIONES

ELEMENTOS	PUNTOS	GRADOS
1. Planes y objetivos	10	III
2. Políticas	10	III
3. Estructura de la unidad	5	II
4. Trato al personal	15	IV
5. Equipo y su disposición	20	V
6. Comunicación	0	I
7. Sistemas y procedimientos	10	III
8. Métodos y operaciones de control	5	II
Total	75	III

- De acuerdo a la tabla de puntuaciones el total de puntos se ubica dentro del rango cuya calificación se interpreta como "elemental", por lo que significa que en la unidad de Contraloría la situación administrativa se considera regular, ya que como se puede observar algunos aspectos se manejan adecuadamente, sin embargo, algunos elementos resultaron de puntuación baja, como: el organigrama de la unidad, el cual no se encuentra actualizado; además, existen demasiados puestos en el área, habiendo desorganización en la misma; los medios de comunicación no están funcionando adecuadamente ocasionando problemas de trabajo y de personal; así como tampoco utilizan adecuados medios de control en las operaciones y actividades de la unidad.

HOJA DE ANALISIS

Empresa:	Hotel TorremaR Resort	Hoja # <u>3</u>
Evaluación del Control Administrativo por Area Departamento:		<u>Contraloría</u>
Fecha de inicio:	<u>19/03/97</u>	Fecha de terminación: <u>25/03/97</u>
		Auditor: <u>IRL</u>

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
Planes y objetivos.	10	III	Elementales Se considera que la unidad cuenta con disposiciones mínimas y limitaciones en su práctica lo que ocasiona problemas en la obtención de los objetivos, siendo éstos muy básicos a los planes establecidos en forma necesaria.
Políticas.	10	III	Necesarias La unidad cuenta con normas o guías de acción elementales para el alcance de sus objetivos, ya que muchos de sus integrantes no las conocen o no las pueden definir congruentemente. Se encuentran en un nivel del 50% de funcionalidad.
Estructura de la unidad	5	II	Deficiente Se considera que la representación gráfica de la estructura orgánica y funcional se encuentra en forma inadecuada e imprecisa, pues no está actualizado el organigrama de la unidad, por lo que perjudica al personal y retrasa los planes y programas de trabajo establecidos.
Comunicación.	0	I	Carente Se considera que la unidad no cuenta con

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
Sistemas y procedimientos.	10	III	<p>los medios que requiere. La comunicación que se da entre el personal es de tipo informal y, por ende, el comentario o el rumor son los medios más efectivos.</p> <p>Elementales Sus sistemas y procedimientos son mínimos que no aseguran la agilitación en la realización de los trámites.</p>
Trato al personal.	15	IV	<p>Adecuado La unidad cuenta con técnicas administrativas aceptables que permiten un aprovechamiento eficiente del personal.</p>
Equipo y su disposición	20	V	<p>Optimos Existen los manuales de los equipos que se utilizan y se trata de optimizar el espacio disponible.</p>
Métodos y operaciones de control.	5	II	<p>Deficientes La unidad cuenta con registros de control que no aportan los elementos necesarios para cuantificar adecuadamente su resultado.</p>
Total de puntos.	75	III	Administración mínima de la unidad

• RECURSOS HUMANOS

PARAMETROS DE MEDICION

Puntuación	Grado	Evaluación
0 - 32	I	Carencia
33 - 64	II	Deficiencia o inadecuado
65 - 96	III	Elemental o mínimo
97 -128	IV	Adecuado o aceptable
129 -160	V	Optimo o excelente

TABLA DE PUNTUACIONES

ELEMENTOS	PUNTOS	GRADOS
1. Planes y objetivos	5	II
2. Políticas	10	III
3. Estructura de la unidad	5	II
4. Trato al personal	10	III
5. Equipo y su disposición	15	IV
6. Comunicación	0	I
7. Sistemas y procedimientos	10	III
8. Métodos y operaciones de control	5	II
Total	60	II

- De acuerdo a la tabla de puntuaciones el total de puntos se ubica dentro del rango cuya calificación es “deficiente”, por lo que se considera que en la unidad de Recursos Humanos se administra en forma muy inadecuada de acuerdo a lo establecido, pues se puede observar el incumplimiento de varios aspectos importantes por parte de la unidad.

HOJA DE ANALISIS

Empresa:	Hotel TorremaR Resort	Hoja #. 4
Evaluación:	Control Administrativo por Area	Departamento: Recursos Humanos
Fecha de inicio:	26/03/97	Fecha de terminación: 02/04/97
		Auditor: IRL

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
Planes y objetivos.	5	II	Deficientes Se considera que la unidad cuenta con disposiciones inadecuadas e imprecisas, carentes de práctica, por otra parte, los objetivos son incongruentes a los planes y programas fijados, retrasando de esta manera, las metas establecidas.
Políticas.	10	III	Necesarias La unidad cuenta con lineamientos generales establecidos en forma elemental para el logro de sus objetivos, se encuentran en un nivel de 50% de funcionalidad.
Estructura de la empresa.	5	II	Deficiente Se considera que la representación gráfica de la estructura orgánica y funcional se encuentra en forma inadecuada e imprecisa, pues no está actualizado el organigrama de la unidad,

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
Trato al personal.	10	III	<p>por lo que perjudica al personal y retrasa los planes y programas de trabajo establecidos.</p> <p>Elemental La unidad cuenta con técnicas administrativas elementales y con limitaciones que ocasionan problemas con el aprovechamiento del personal.</p>
Equipo y su disposición	15	IV	<p>Adecuado Existen los manuales de los equipos que se utilizan y tratan de optimizar el espacio disponible.</p>
Comunicación.	5	II	<p>Deficientes Cuenta con medios periódicos que cubren en forma limitada la finalidad para el cual fueron creados o emitidos. La comunicación en la unidad se considera inadecuada, pues no informan oportunamente al personal de los acontecimientos más sobresalientes.</p>
Sistemas y procedimientos.	10	III	<p>Elementales Cuenta con sistemas y procedimientos mínimos que no logran agilizar la realización de los trámites.</p>
Métodos y operaciones de control.	10	III	<p>Elementales Se considera que la unidad cuenta con registros de control que brindan información limitada, y que impiden la realización de una evaluación completa.</p>
Total de puntos.	70	III	Administración elemental

- VENTAS

PARAMETROS DE MEDICION

Puntuación	Grado	Evaluación
0 - 32	I	Carencia
33 - 64	II	Deficiencia o inadecuado
65 - 96	III	Elemental o mínimo
97 -128	IV	Adecuado o aceptable
129 -160	V	Optimo o excelente

TABLA DE PUNTUACIONES

ELEMENTOS	PUNTOS	GRADOS
1. Planes y objetivos	5	II
2. Políticas	10	III
3. Estructura de la unidad	10	III
4. Trato al personal	10	III
5. Equipo y su disposición	10	III
6. Comunicación	10	III
7. Sistemas y procedimientos	15	IV
8. Métodos y operaciones de control	10	III
Total	80	III

- Tomando en cuenta el resultado obtenido en la tabla de puntuaciones y de acuerdo a los parámetros de medición, la administración que se ejerce en el área de ventas, se considera como "elemental". Aunque se puede apreciar que en la mayoría de los aspectos se considera normal, sin embargo, es importante mencionar que no están cumpliendo adecuadamente los planes y objetivos de la unidad.

HOJA DE ANALISIS

Empresa:	Hotel TorremaR Resort		Hoja #. <u>5</u>
Evaluación: Control Administrativo por Área	Departamento:	<u>Ventas</u>	
Fecha de inicio: 03/04/97	Fecha de terminación: 09/04/97	Auditor: IRL	

Elemento	Puntos	Grado	Argumento
Planes y objetivos.	5	II	Deficientes Se considera que la unidad cuenta con disposiciones inadecuadas e imprecisas, carentes de práctica, por otra parte, los objetivos son incongruentes a los planes y programas fijados, retrasando de esta manera, las metas establecidas.
Políticas.	10	III	Necesarias La unidad cuenta con lineamientos generales establecidos en forma elemental. Para el logro de sus objetivos se encuentran en un nivel de 50% de funcionalidad.
Estructura de la empresa.	10	III	Elemental Se considera que la representación gráfica de la estructura orgánica y funcional se encuentra en forma básica.

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
Trato al personal.	10	III	Mínimo Las técnicas administrativas con las que cuenta la unidad son limitadas, por lo que no aprovechan eficientemente al personal.
Equipo y su disposición	10	III	Elementales Existen los manuales de los equipos que se utilizan, pero falta capacitar al personal para su utilización y obtener el máximo aprovechamiento de los mismos, no se optimiza el espacio disponible en la unidad.
Comunicación.	10	III	Elementales La comunicación que se da en la unidad se considera que origina algunos conflictos en el desarrollo del trabajo, por necesitar de mayor información.
Sistemas y procedimientos.	15	IV	Adecuados Cuenta con sistemas y procedimientos bien definidos y claros, que permiten la optimización en las actividades.
Métodos y operaciones de control.	10	III	Elementales Se considera que la unidad cuenta con registros de control que brindan información limitada, y que impiden la realización de una evaluación completa.
Total de puntos.	80	III	Elemental

• ALIMENTOS Y BEBIDAS

PARAMETROS DE MEDICION

Puntuación	Grado	Evaluación
0 - 32	I	Carencia
33 - 64	II	Deficiencia o inadecuado
65 - 96	III	Elemental o mínimo
97 - 128	IV	Adecuado o aceptable
129 - 160	V	Optimo o excelente

TABLA DE PUNTUACIONES

ELEMENTOS	PUNTOS	GRADOS
1. Planes y objetivos	5	II
2. Políticas	5	II
3. Estructura de la unidad	10	III
4. Trato al personal	10	III
5. Equipo y su disposición	10	III
6. Comunicación	0	I
7. Sistemas y procedimientos	5	II
8. Métodos y operaciones de control	10	III
Total	55	II

- Tomando en cuenta el resultado obtenido en la tabla de puntuaciones y de acuerdo a los parámetros de medición, la administración que se emplea en el área de alimentos y bebidas, se considera “inadecuada” por ser muy deficiente. En esta unidad no existe una comunicación adecuada, por lo que existen muchos conflictos laborales y personales, perjudicando los objetivos y planes de la unidad. No cumplen eficientemente las políticas establecidas por la empresa, así como tampoco son adecuados los sistemas y procedimientos para realizar las operaciones y actividades encomendadas por la unidad.

HOJA DE ANALISIS

Empresa:	Hotel TorremaR Resort		Hoja # <u>6</u>
Evaluación:	Control Administrativo por Area	Departamento:	Alimentos y Bebidas
Fecha de inicio:	10/04/97	Fecha de terminación:	16/04/97
		Auditor:	IRE

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
Planes y objetivos.	5	II	Deficientes Se considera que la unidad cuenta con disposiciones inadecuadas e imprecisas, carentes de práctica, mismas que retrasan los objetivos fijados. Actúan de acuerdo a las circunstancias y no a lo establecido.
Políticas.	5	II	Deficientes La unidad cuenta con lineamientos generales establecidos en forma escasa, para la obtención de sus objetivos. Se encuentran en un nivel del 25% de funcionalidad.
Estructura de la empresa.	10	III	Elemental

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
Trato al personal.	10	III	<p>Se considera que la representación gráfica de de la estructura orgánica y funcional se encuentra en forma mínima, pues el personal no respeta las jerarquias, por lo que retrasan los planes y programas de trabajo establecidos.</p> <p>Elemental La unidad cuenta con técnicas administrativas básicas y con limitaciones que ocasionan problemas en el aprovechamiento del personal.</p>
Equipo y su disposición	10	III	<p>Aceptable Existen los manuales de los equipos que se utilizan, aunque requieren de mas equipo y lo que requieren es de espacio, pues es muy pequeño el que tienen.</p>
Comunicación.	0	I	<p>Carente La unidad no cuenta con los medios que requiere. La comunicación que se da entre el personal es de tipo informal y, por lo tanto, el comentario o el rumor son los medio más efectivos.</p>
Sistemas y procedimientos.	5	II	<p>Deficientes Cuenta con sistemas y procedimientos de trámites, son inoperables por no obedecer a las necesidades de depuración de la unidad, así como tampoco cuenta con los formatos necesarios y/o registros de control para el desempeño de sus actividades.</p>
Métodos y operaciones de control.	10	III	<p>Elementales Se considera que la unidad cuenta con registros de control que brindan información limitada, y que impiden la realización de una evaluación completa.</p>

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
Total de puntos.	55	II	Administración deficiente o inadecuada

• MANTENIMIENTO

PARAMETROS DE MEDICIÓN

Puntuación	Grado	Evaluación
0 - 32	I	Carencia
33 - 64	II	Deficiencia o inadecuado
65 - 96	III	Elemental o mínimo
97 - 128	IV	Adecuado o aceptable
129 - 160	V	Óptimo o excelente

TABLA DE PUNTUACIONES

ELEMENTOS	PUNTOS	GRADOS
1. Planes y objetivos	10	III
2. Políticas	10	III
3. Estructura de la unidad	5	II
4. Trato al personal	5	II
5. Equipo y su disposición	10	III

ELEMENTOS	PUNTOS	GRADOS
6. Comunicación	15	IV
7. Sistemas y procedimientos	10	III
8. Métodos y operaciones de control	10	III
Total	75	III

- De acuerdo al resultado obtenido en la tabla de puntuaciones, y considerando los parámetros de medición, la administración que se emplea en el área de Mantenimiento, le corresponde el grado III, por lo que se califica como "elemental" por ser muy mínima su actuación en lo que se refiere al trato del personal y a la estructura de la unidad.

HOJA DE ANALISIS

Empresa:	Hotel TorremaR Resort		Hoja # <u>7</u>
Evaluación:	Control Administrativo por Area	Departamento:	Mantenimiento
Fecha de inicio:	17/04/97	Fecha de terminación:	23/04/97
		Auditor:	IRL

Elemento	Puntos	Grado	Argumento
Planes y objetivos.	10	III	<p>Elementales</p> <p>Se considera que la unidad cuenta con disposiciones mínimas y limitaciones en su práctica lo que ocasiona problemas en la obtención de los objetivos, siendo éstos muy básicos a los planes establecidos en forma necesaria.</p>

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
Políticas.	10	III	Mínimas La unidad cuenta con lineamientos generales establecidos en forma no muy definidos por lo que dificulta el logro de los objetivos.
Estructura de la empresa.	5	II	Deficiente Se considera que la representación gráfica de la estructura orgánica y funcional se encuentra en forma inadecuada e imprecisa, pues no está actualizado el organigrama de la unidad, por lo que perjudica al personal y retrasa los planes y programas de trabajo establecidos.
Trato al personal.	5	II	Deficiente La unidad cuenta con técnicas administrativas inadecuadas, que limitan el aprovechamiento eficiente del personal, pues éste se encontró disgustado y desmotivado.
Equipo y su disposición	10	III	Elemental Existen los manuales de los equipos que se utilizan, pero no se capacita al personal, por lo que no se aprovechan adecuadamente, además se encuentran en regulares condiciones.
Comunicación.	15	IV	Adecuados Cuenta con medios periódicos que cubren satisfactoriamente, las necesidades de información. La comunicación que se da en la unidad, informa positivamente a su personal.
Sistemas y procedimientos.	10	III	Mínimos Cuenta con sistemas y procedimientos mínimos; les hace falta equipo de cómputo actualizado, además no cuenta con los formatos necesarios y/o registros de control para el desempeño de sus actividades.

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
Métodos y operaciones de control.	10	III	Elementales Se considera que la unidad cuenta con registros de control que brindan información limitada, y que impiden la realización de una evaluación completa.
Total de puntos.	75	III	Elemental

- DIVISION CUARTOS

PARAMETROS DE MEDICION

Puntuación	Grado	Evaluación
0 - 32	I	Carencia
33 - 64	II	Deficiencia o inadecuado
65 - 96	III	Elemental o mínimo
97 -128	IV	Adecuado o aceptable
129 -160	V	Optimo o excelente

TABLA DE PUNTUACIONES

ELEMENTOS	PUNTOS	GRADOS
1. Planes y objetivos	5	II

ELEMENTOS	PUNTOS	GRADOS
2. Políticas	5	II
3. Estructura de la unidad	5	II
4. Trato al personal	10	III
5. Equipo y su disposición	10	III
6. Comunicación	5	II
7. Sistemas y procedimientos	10	III
8. Métodos y operaciones de control	5	II
Total	55	II

- De acuerdo al resultado obtenido en la tabla de puntuaciones, y considerando los parámetros de medición, la administración que se emplea en el área de División Cuartos, le corresponde el grado II, por lo que se califica como “deficiente” por ser muy escasa su actuación en lo que se refiere a la organización de la unidad, así como con el personal mismo.

HOJA DE ANALISIS

Empresa:	Hotel TorremaR Resort	Hoja # 8
Evaluación: Control Administrativo por Área	Departamento: División Cuartos	
Fecha de inicio: 24/04/97	Fecha de terminación: 30/04/97	Auditor: IRL

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
Planes y objetivos.	5	II	Deficientes Se considera que la unidad cuenta con disposiciones inadecuadas e imprecisas, carentes de práctica, mismas que retrasan el objetivo general de la empresa. Por otro lado la unidad no alcanza el logro de los objetivos establecidos, por no llevarlos a la práctica.
Políticas.	5	II	Mínimas La unidad cuenta con lineamientos generales establecidos en forma escasa, para la obtención de sus objetivos. Se encuentran en un nivel de 25% de funcionalidad, pues la mayoría de los empleados no reconocen las políticas establecidas.
Estructura de la empresa.	5	II	Deficiente Se considera que la representación gráfica de la estructura orgánica y funcional se encuentra en forma inadecuada e imprecisa, pues no está actualizado el organigrama de la unidad, por lo que perjudica al personal y retrasa los planes y programas de trabajo establecidos.
Trato al personal.	10	III	Mínimo La unidad cuenta con técnicas administrativas básicas y con limitaciones que ocasionan problemas en el aprovechamiento eficiente del personal.
Equipo y su disposición	10	III	Elemental Se necesita de equipo más actualizado, además que se considera insuficiente tanto para el trabajo existente como para el personal mismo. En lo que se refiere al espacio, tratan de aprovecharlo lo mejor posible.
Comunicación.	5	II	Deficientes

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
Sistemas y procedimientos.	10	III	<p>Se considera que la unidad no cuenta con los medios que requiere. La comunicación que se da entre el personal es de tipo informal, por lo que el comentario o el rumor son los medios más efectivos.</p> <p>Elementales La unidad cuenta con sistemas y procedimientos mínimos que no aseguran la agilización de los trámites, muchos formatos y registros de control existen, pero lamentablemente se encuentran en el archivo muerto, desaprovechándose su utilidad.</p>
Métodos y operaciones de control.	5	II	<p>Deficientes Se considera que la unidad cuenta con registros de control que brindan información limitada, y que impiden la realización de una evaluación completa, pues no aportan los elementos necesarios para cuantificar, adecuadamente su resultado.</p>
Total de puntos.	50	II	Administración muy deficiente en la unidad

4.3 ESTUDIO PRELIMINAR DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Teniendo una idea global de la empresa, tanto de su control interno administrativo como sus características generales, se procede a estudiar todos los aspectos importantes sujetos a examen de la unidad a auditar.

📌 Entrevista con el encargado del área a examinar.

Se entrevistó al Gerente de División Cuartos, con el fin de darle a conocer la inquietud de realizar una auditoría administrativa en dicha unidad, así como también para determinar a fondo las deficiencias que sean causantes de la problemática presente, la cual es preocupación del comité ejecutivo.

Para tener un visión más completa del área División cuartos, se visitó a cada uno los departamentos que la conforman, presentándonos con los jefes y encargados de los mismos, así como con el personal que los integran.

- **Definición del área por examinar.**

El área DIVISION CUARTOS, pertenece al área operativa del hotel Torremar Resort y se conforma por tres departamentos : Teléfonos, Recepción y Ama de llaves y sus respectivas divisiones.

El personal de esta unidad es pieza fundamental para el hotel Torremar Resort, pues son las primeras personas que brindan servicio al cliente en cuanto arriba al hotel, llámese: huésped, comensal, conferencista, etc., todo dependerá del servicio que solicite.

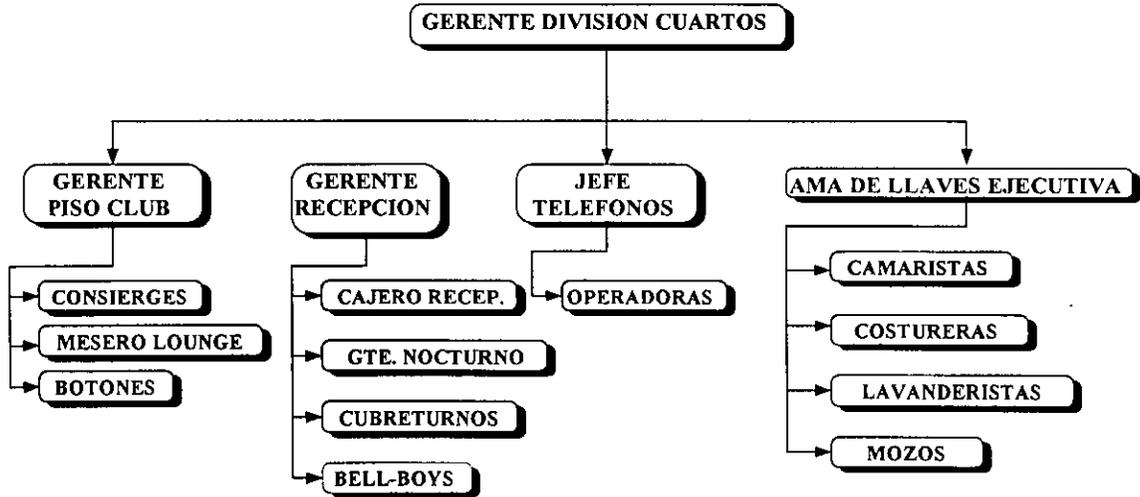
El servicio que se dé al cliente es fundamental, debe ir acompañado de calidad, amabilidad, armonía y eficiencia. Todos los elementos que forman el área División Cuartos, de alguna manera tienen contacto directo con el cliente y tienen la obligación de ejercer este servicio.

OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DIVISION CUARTOS

- ◆ Que la utilidad departamental de división cuartos no sea menor al 80% en habitaciones.
- ◆ Mantener la calidad 5 estrellas en todas las habitaciones y áreas públicas, de acuerdo a los estándares de calidad del hotel.
- ◆ Que la utilidad del departamento de teléfonos no sea menor al 40%.
- ◆ Piso Club:
 - Superar los cuartos vendidos del 96 en el 97
 - Que la tarifa promedio sea mayor a la de 1996
 - Control de gastos

En la siguiente página se muestra el organigrama general del área División Cuartos (tal y como se encontró al inicio de la auditoría administrativa), para tener una mejor comprensión de la organización que se ejerce en la misma.

Hotel TorremaR Resort
ORGANIGRAMA GENERAL DE LA UNIDAD DIVISION CUARTOS

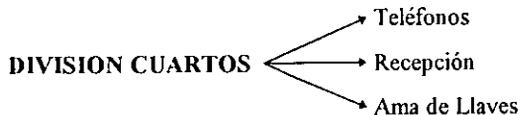


- **Propósito de la Auditoría Administrativa**

Con el fin de proporcionar información relevante así como oportuna al consejo de administración, para una adecuada toma de decisiones en las diferentes alternativas que se les presenten, se considera necesario realizar una auditoría administrativa en el departamento de División Cuartos, cuya labor es de suma importancia en las operaciones de la empresa, con el objeto de detectar aquellas anomalías y deficiencias que pudieran estar deteniendo los planes y objetivos de la unidad, y de esta manera entorpecer la imagen del hotel y considerarse como una limitante tanto para alcanzar los objetivos de la empresa como para perder la visión a futuro que tienen los directivos de la misma.

- **Alcance**

La auditoría administrativa abarcó sólo el área de División Cuartos, entendiéndose para esto, el estudio y análisis de cada uno de los departamentos que la forman:



- **Condiciones de trabajo.**

- ✓ Establecer orden y silencio en las áreas de trabajo.

- ✓ No entorpecer las horas de trabajo.
- ✓ Pedir con anticipación citas para las entrevistas, aplicación de cuestionarios, observación en el trabajo.
- ✓ Sólo 2 días como máximo a la semana para involucrarse en las actividades laborables de los empleados en el Hotel, previa cita y sólo por una hora o menos.
- ✓ En fechas de vacaciones, congresos, grupos, suspender la auditoría por la alta actividad del área.

• **Limitaciones del trabajo.**

- ✓ El tiempo es uno de las principales limitantes para la realización de la auditoría, pues existen muchas restricciones en los horarios de trabajo.
- ✓ La falta de disponibilidad y accesibilidad de las personas involucradas en el área.
- ✓ Otra limitante es que se requiere de mucha observación y análisis, pudiendo entorpecer e interrumpir las labores de los trabajadores del departamento sujeto a estudio. Estas limitantes ocasionarían retraso en la consecución del trabajo encomendado.

• **Estimación del tiempo para el desarrollo de la auditoría administrativa.**

Se consideró un tiempo aproximado mínimo de 7 meses y medio a 9 meses y medio como máximo. Dejando un margen de 2 meses para hacer de esta manera flexible el estudio, previendo situaciones irreversibles que lleguen a presentarse (como vacaciones, retrasos, congresos, cancelaciones de citas, etc.).

- **Facilidades proporcionadas por el hotel.**

- ✓ Uso de copadoras.
- ✓ Uso de computadoras.
- ✓ Acceso a datos reales de la empresa: como manuales, reglamentos, estadísticas, proyecciones, etc.
- ✓ Material necesario para la realización de la auditoría (hojas, lápiz, impresora, etc.).

- **Coordinación del trabajo con el personal de la propia empresa.**

- ✓ La empresa proporcionó un rol de horarios de los empleados, con el fin de evaluarlos en un tiempo oportuno.
- ✓ La secretaria del gerente de División cuartos, nos apoyó en sacar copias, imprimir y proporcionar la información que requeríamos.
- ✓ Por instrucciones del Gerente División Cuartos, cada jefe de los diferentes departamentos del área, tenían que facilitarnos la documentación necesaria que solicitábamos, así como dedicarnos un espacio de su tiempo.

4.4 PLANEACION DE LA AUDITORIA

Es indudable que un plan es un pre-requisito y primer paso hacia el éxito. La razón es simple, el hombre que formula planes sabe quién es, hacia dónde va y por qué.

La planeación estratégica personal es un instrumento de reflexión, decisión y acción que ayuda a escudriñar el futuro, definir objetivos, determinar acciones e identificar oportunidades para alcanzar un éxito integral. Esa clase de éxito que desarrolle al máximo nuestro potencial dentro de las dimensiones físicas, mentales, sociales y espirituales, para llegar a ser lo que queremos, podemos y debemos ser.

Para lograr un eficiente trabajo en la realización de la Auditoría Administrativa, se debe empezar por realizar un plan bien definido, donde considere todos los aspectos importantes, así como considerar los contratiempos y situaciones incontrolables para quien realiza la auditoría, con el fin de obtener los resultados deseables.

Se formuló un programa general de trabajo para el desarrollo de la auditoría administrativa en la unidad operativa División Cuartos.

Para las anotaciones en los programas de trabajo se utilizaron las hojas de análisis del número 9 al 11.

En lo que se refiere a los periodos de trabajo, se consideró manejar semanas, para apreciar de esta manera, el transcurso del tiempo que se tomó para la realización de cada actividad de la auditoría administrativa.

PROGRAMA DE TRABAJO DE LA UNIDAD EXAMINADA

Empresa:		Hotel TorremaR Resort																															
Unidad Examinada:		DIVISION CUARTOS										Mes de inicio: MAYO							Hoja de análisis No. 9														
No.	ACTIVIDAD	TIEMPO																															
		E/R	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	ESTUDIO PRELIMINAR	R																															
		E																															
1.1	Antecedentes de la Empresa	R																															
		E																															
1.2	Información general del Hotel	R																															
		E																															
1.3	Entrevista con el Gerente	R																															
		E																															
1.4	Cuestionario del área división cuartos	R																															
		E																															
1.5	Obtención de la información documenta	R																															
		E																															
1.6	Visitas y entrevistas con los deptos. que conforman la unidad administrativa	R																															
		E																															
2	PLANEACION	R																															
		E																															
2.1	Definición del área a examinar	R																															
		E																															
2.3	Propósito de la auditoría administrativa	R																															
		E																															
2.4	Alcance de la auditoría	R																															
		E																															
2.5	Factores a revisar y evaluar	R																															
		E																															
2.6	Determinación del personal y material	R																															
		E																															
2.7	Programación del tiempo estimado	R																															
		E																															
2.8	Determinación de las condiciones y limitaciones.	R																															
		E																															
2.9	Facilidades que proporcionará la empresa.	R																															
		E																															
2.10	Definición de las técnicas y herramientas a utilizar.	R																															
		E																															

PROGRAMA DE TRABAJO DE LA UNIDAD EXAMINADA

Empresa:		Hotel TorremaR Resort																														
Unidad Examinada:		DIVISION CUARTOS										Mes: JULIO					Hoja de análisis No. 10															
No.	ACTIVIDAD	TIEMPO																														
		E/R	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	EXAMEN	E																														
		R																														
3.1	Entrevista con los responsables	E																														
		R																														
3.2	Aplicación de cuestionarios	E																														
		R																														
3.3	Entrevistas con el personal	E																														
		R																														
3.4	Aplicación de cuestionarios	E																														
		R																														
3.5	Captación de opiniones y sugerencias	E																														
		R																														
3.6	Revisión, complementación y depuración de la información	E																														
		R																														
OBSERVACIONES										ELABORO:										AUTORIZO:												

4.5 ANALISIS Y EVALUACION DE LA UNIDAD AUDITADA

Después de conocer a qué se dedica el Area División Cuartos y cómo se encuentra organizada, proseguimos con un punto muy importante en la auditoría: el análisis y evaluación de la información, pero para tener información, se requiere primeramente, de un conjunto de datos, los cuales los vamos a obtener mediante instrumentos de recolección de datos, punto que a continuación se detalla.

4.5.1 INSTRUMENTOS DE RECOPIACION DE DATOS

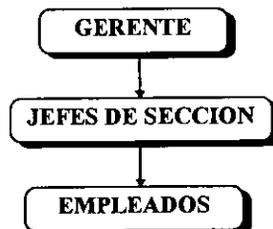
Los datos de obtuvieron a través de :

- ◆ **Entrevistas.** Ejecutivos y jefes de departamentos.
- ◆ **Cuestionarios:** A los empleados de los diferentes departamentos*de la empresa, así como a los subdepartamentos del Area a estudiar.
- ◆ **Observación:** Del trabajo que realiza el personal del departamento de División Cuartos.

A continuación se muestra el orden como se aplicaron los instrumentos de recopilación de datos en los diferentes niveles de autoridad ejercida en la unidad.

AREA DIVISION CUARTOS

- Nivel 1
- Nivel 2
- Nivel 3



**Nivel 1. Instrumento de recolección de datos aplicado al Gerente del área
División Cuartos.**

Empresa:	Hotel TorremaR <i>Resort</i>		
Cuestionario General	Puesto: Gerente	Area: DIVISION CUARTOS.	
Auditor:	Revisó:	Fecha:	

1. Con qué instrumentos administrativos cuenta el Area División Cuartos?

- Objetivos ()
 Políticas ()
 Planes ()
 Sistemas de información ()
 Manuales de bienvenida ()
 Manuales de procedimientos ()
 Manuales de organización ()
 Gráficas ()
 Otros: _____

I. PLANES Y OBJETIVOS

- a) Se han formulado planes y objetivos por escrito?, ¿ Son claros ? Si () No ()
 b) Están esos planes y objetivos coordinados con los demás departamentos que integran esta área? Si () No ()
 c) Está por entero de acuerdo la dirección gral. con los planes y objetivos del Area División Cuartos? Si () No ()
 d) Conocen los objetivos y planes el personal del Area? Si () No ()
 e) Se han formulado planes y objetivos para los departamentos que integran esta Area? Si () No ()
 f) Considera que se estén cumpliendo los objetivos y planes en beneficio del desempeño del Area ? Porqué ?

II. POLITICAS

- a) Se cuenta con políticas escritas sobre el Area División cuartos? Si () No ()

- b) Se han formulado políticas para los departamentos del Area? Si () No ()
 c) Están actualizadas las políticas y por escrito? Si () No ()
 d) Qué disposiciones se han tomado para asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas?

- e) Estas políticas reflejan los objetivos de la dirección superior? Si () No ()

III. ESTRUCTURA ORGANICA

- a) Se cuenta con organigrama del área división cuartos y está actualizado? Si () No ()
 b) Es la estructura orgánica lógica y eficaz? Si () No ()
 c) Existe un organigrama para cada departamento? Si () No ()
 e) Se delegan adecuadamente y se definen claramente los varios deberes y responsabilidades? Si () No ()
 e) Hay eficacia en las líneas de autoridad desde el punto de vista del control? Porqué: _____

IV. CONTROL DE OPERACIONES

- a) Recibe informes de trabajo de cada departamento que integran el Area División Cuartos? Si () No ()
 b) Qué tipo de informes y de cuáles departamentos? _____

 c) Se llevan a cabo reuniones con los jefes o gerentes de cada departamento? Si () No ()
 d) Cada cuánto se reúnen y de qué tratan las juntas?

 e) Están definidos por escrito los procedimientos del Area? Si () No ()
 f) Se han documentado los procedimientos del Area en manual? Si () No ()
 g) Están definidos por escrito los procedimientos de cada puesto que integran los diferentes departamentos que forman el Area División Cuartos? Si () No ()
 h) Esta actualizada la documentación de procedimientos y a disposición del personal encargados de éstos? Si () No ()

i) Qué aspectos cubren los manuales de procedimientos:

Objetivos () Políticas () Procedimientos ()
 Solicitud () Organigramas () Perfil del Puesto ()
 Descripción del puesto () Otros: _____

j) Qué tipo de presupuestos se preparan y sobre qué bases los hacen ?

k) Existe un control sobre las operaciones de cada departamento ? Si () No ()

i) Se evalúa constantemente el desempeño de labores del personal a su Si () No ()
 cargo. Detalle cómo: _____

m) Qué métodos de control se llevan a cabo para valuar la eficacia y rendimiento de cada departamento ? _____

n) Se han formulado Diagramas que muestren el flujo de las operaciones de los diferentes puestos, de las relaciones departamentales, y hasta de la misma área con otros departamento o áreas?

o) Qué método de control se realiza cuando existe temporada alta de clientes?

p) Ha detectado deficiencias e irregularidades que afecten el rendimiento del trabajo?

V. COMUNICACION

a) Fluyen adecuadamente los medios de comunicación? Si () No ()

b) Se nota que el personal conoce las políticas, procedimientos, objetivos, normas, reglamentos, etc.) Si () No ()

c) Se han establecidos canales formales de comunicación? Si () No ()

Detalle: _____

d) Están libres y abiertos los canales formales de comunicación? Si () No ()

e) Existe algún método para revisar periódicamente el sistema de información? Si () No ()

f) Está claramente definido el objetivo de cada informe que entrega cada departamento? Si () No ()

g) Se planean, diseñan y controlan los formatos que se manejan en el Area División Cuartos? Si () No ()

h) Cómo considera la relación de trabajo entre el personal que labora en el departamento a su cargo ?
 Buena () Regular () Deficiente () Conflictiva ()

i) Ha detectado deficiencias e irregularidades en el desempeño de labores del personal que integra el Area ?

j) Se da un reconocimiento apropiado a los empleados por se desempeño eficiente? Si () No ()

Nivel 2. Instrumento de recolección de datos para los jefes de sección del área auditada División Cuartos.

CUESTIONARIO POR DEPARTAMENTO			
Empresa:	Hotel TorremaR <i>Resort</i>		
Puesto: _____	Departamento: _____	Area: DIVISION CUARTOS.	
Auditor: _____	Reviso: _____	Fecha: _____	

- 1.Cuál es el objetivo general del departamento a su cargo ?

- 2.Cuáles son sus funciones como jefe del departamento _____ ?

3. El departamento cuenta con políticas y objetivos específicos que faciliten la realización de las tareas encomendadas?, Mencione dos: Si () No ()

- 4.Cuál es su responsabilidad como _____ ?

5. El Departamento cuenta con un Manual de Procedimientos? Si () No ()
6. Existen otros manuales que apoyen al Departamento, cuáles? Si () No ()

7. El personal a su cargo conoce el Manual de procedimientos? Si () No ()
8. Los diferentes puestos que forman el departamento de _____ Si () No ()
cuentan con un Manual de procedimientos?
9. Con qué otros departamentos tiene relación el Departamento _____ ?

10. Qué formatos manejan en el Departamento ?

11. Qué informes rinde a la Gerencia División Cuartos?

12. Existen juntas o reuniones informales con el Gerente del Area para mostrar la operatividad del Departamento? Cada cuánto tiempo? Si () No ()
13. Convoca juntas de trabajo con el personal a su cargo? Si () No ()
 Cada cuánto tiempo _____
14. Evalúa el desempeño laboral del personal a su cargo? Si () No ()
15. Cómo y cada cuánto lo evalúa? _____
16. Premia al personal por su buen desempeño en el trabajo, de qué forma?

17. Recibe capacitación el personal de nuevo ingreso? Si () No ()
18. Quién capacita al personal de nuevo ingreso?

19. Qué documentos recibe el personal de nuevo ingreso?
 Manual de Bienvenida ()
 Manual de Procedimientos ()
 Reglamento interior de Trabajo ()
 Otros: _____
20. Existen gráficas que muestren el desempeño y rendimiento del Departamento, cuáles son éstas?

21. El Departamento cuenta con diagramas de flujo que muestren la operatividad o procedimiento de los puestos que lo forman? Si () No ()
22. Lleva un control de opiniones y quejas de los huéspedes? Si () No ()
23. En caso de que se lleve este control, qué se hace con la información?

24. Cómo considera la relación de trabajo del personal del Departamento?
 Buena () Regular () Deficiente () Conflictiva ()
25. Cómo considera la comunicación con sus superiores?
 Buena () Regular () Deficiente ()
26. Considera que toman en cuenta sus opiniones y/o sugerencias? Si () No ()
27. Motivan y estimulan de alguna manera la realización de su trabajo? Si () No ()
 De qué manera: _____

28. Ha detectado conflictos, deficiencias o irregularidades en la labor cotidiana del personal ?

29. Qué sugiere para incrementar la eficiencia en su departamento?

Nivel 3. Instrumento de recolección de datos aplicado a los empleados de los diferentes departamentos que integran el Area.

CUESTIONARIO POR DEPARTAMENTO

Empresa:

Hotel TorremaR Resort

Puesto:

Departamento:

Area: DIVISION CUARTOS.

Auditar:

Revisó:

Fecha:

1. Al solicitar el puesto de _____, Ud. realizó lo siguiente: ?

Examen () Llenó formas () Nada () Otro: _____

2. Recibió capacitación para ocupar el puesto de _____ ? Si () No ()

3. Cuando empezó a laborar como _____ recibió:

Manual de bienvenida ()

Manual de procedimientos ()

Reglamento interior de trabajo ()

Otro: _____

4. Conoce los objetivos y políticas del Departamento donde labora? Si () No ()

5.Cuál es el objetivo general del puesto que desempeña?

6. Qué responsabilidad tiene a su cargo como _____ ?

7. Conoce correctamente el Manual de procedimientos del puesto que ocupa? Si () No ()

8. Con qué otro personal del área División Cuartos tiene relación de trabajo además de sus compañeros (as) _____?

9. Cómo considera la relación de trabajo de sus compañeros dentro del Departamento de _____:

Buena () Regular () Deficiente () Conflictiva ()

10. Recibe evaluaciones del desempeño de su trabajo por parte de sus superiores? Si () No ()

Cómo y cada cuánto tiempo: _____

11. Cómo considera la comunicación con sus superiores?

Buena () Regular () Deficiente ()

12. Considera que toman en cuenta sus opiniones y/o sugerencias? Si () No ()

13. Motivan y estimulan de alguna manera su eficaz desempeño? Si () No ()

De qué manera: _____

14. Rinde algún informe de trabajo a su jefe inmediato? Si () No ()

Qué tipo de informe: _____

15. Ha detectado conflictos, deficiencias o irregularidades en operaciones y actividades que se desempeñan como _____?

16. Y en la relaciones de sus compañeros de trabajo? Si () No ()

17. Qué sugiere para mejorar la eficiencia de su departamento?

4.5.2 ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION

A continuación se muestra el análisis y evaluación de los elementos sujetos de estudio de cada un de los departamentos que integran el Area de División cuartos, con el objeto de llegar a conocer con mayor claridad la situación administrativa en forma global y saber de esta manera, la eficiencia con que la unidad ha logrado o está logrando sus objetivos y en su caso, las causas que reduzcan dicha eficiencia.

Cabe hacer mención, que para el análisis y evaluación de la información se consideraron varios aspectos: las entrevistas, los cuestionarios, la documentación e información facilitada por el hotel, y sobre todo la observación constante de los hechos, para corroborar las diferentes situaciones presentadas, con la información obtenida.

✓ GERENCIA DIVISION CUARTOS

PARAMETROS DE MEDICION

Puntuación	Grado	Evaluación
0 - 28	I	Carencia
29 - 56	II	Deficiencia o inadecuado
57 - 84	III	Elemental o mínimo
85 -112	IV	Adecuado o aceptable
113 -140	V	Optimo o excelente

TABLA DE PUNTUACIONES

ELEMENTOS	PUNTOS	GRADOS
1. Instrumentos administrativos	10	III
2. Planes y objetivos	10	III
3. Políticas	5	II
4. Estructura de la unidad	5	II
5. Sistemas y procedimientos	10	III
6. Control de operaciones	5	II
7. Comunicación	5	II
Total	50	II

- De acuerdo al resultado obtenido en la tabla de puntuaciones, y tomando en cuenta los parámetros de medición, la situación administrativa de la unidad auditada: División Cuartos se considera como “deficiente”; pues no llevan a cabo adecuadamente las políticas establecidas para la unidad, tanto jefes como subordinados; la estructura organizacional no se encontró actualizada, mostrando información obsoleta; por otra parte, tanto la comunicación como las operaciones de control son escasas.

HOJA DE ANALISIS

Empresa:	Hotel TorremaR Resort	
	Hoja #. <u>12</u>	
Evaluación al Departamento:	<u>Gerencia</u>	Unidad auditada: <u>División Cuartos</u>
Fecha de inicio: <u>08/09/97</u>	Fecha de terminación: <u>13/09/97</u>	Auditor: <u>IRL</u>

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
Instrumentos administrativos.	10	III	Elementales La unidad cuenta con instrumentos administrativos elementales como: objetivos, planes, manuales de procedimientos, gráficas y presupuestos, no contando con políticas específicas del área, así como tampoco cuenta con manuales de bienvenida, manuales de organización, y otros instrumentos necesarios.
Planes y objetivos.	10	III	Elementales Se considera que la unidad cuenta con disposiciones mínimas y limitaciones en su práctica, lo que ocasiona problemas en la obtención de los objetivos establecidos, aunque estos se encuentran básicos a los planes y programas establecidos en forma necesaria.
Políticas.	5	II	Mínimas Se considera que cuenta con lineamientos generales establecidos en forma escasa, para la obtención de sus objetivos. Se encuentra en un nivel del 25% de funcionalidad.
Estructura orgánica.	5	II	Deficiente Aunque la unidad cuenta con la representación gráfica de la estructura orgánica y funcional en forma inadecuada e imprecisa, por no estar actualizado el organigrama adecua-

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
Sistemas y procedimientos	10	III	<p>damente, el personal conoce su ubicación y los niveles de autoridad y responsabilidad en su unidad de trabajo.</p> <p>Elementales La unidad cuenta con sistemas y procedimientos administrativos mínimos que no aseguran la agilización en la realización de los trámites.</p>
Control de operaciones.	5	II	<p>Mínimos Se considera que la unidad cuenta con registros de control que brindan información limitada, y que impiden la realización de una evaluación completa. Por otra parte se aprecia la falta de conocimientos sobre métodos de control en situaciones extraordinarias, así como tampoco se evalúa el desempeño del personal que labora en la unidad ni se da capacitación al personal de nuevo ingreso.</p>
Comunicación.	5	II	<p>Deficiente La comunicación que se da en la unidad se considera inadecuada, por no dar información oportunamente de los acontecimientos más sobresalientes. El personal se queja por que no se le toman en cuenta sus opiniones y sugerencias, así como tampoco se encuentra definido claramente el objetivo de los informes que entrega cada departamento.</p>
Total de puntos.	50	II	Deficiente

• AMA DE LLAVES

PARAMETROS DE MEDICION

Puntuación	Grado	Evaluación
0 - 24	I	Carencia
25 - 48	II	Deficiencia o inadecuado
49 - 72	III	Elemental o mínimo
73 - 96	IV	Adecuado o aceptable
97 -120	V	Optimo o excelente

TABLA DE PUNTUACIONES

ELEMENTOS	PUNTOS	GRADOS
1. Objetivos y políticas	10	III
2. Responsabilidad y funciones	15	IV
3. Manual de procedimientos	10	III
4. Métodos y operaciones de control	5	II
5. Capacitación	5	II
6. Sistemas y procedimientos	10	III
7. Trato al personal	10	III
8. Comunicación	5	II
Total	65	III

- Conforme a la tabla de puntuaciones, el resultado obtenido de la situación administrativa que ejerce la Ama de llaves, califica como “elemental”, de acuerdo a los parámetros de medición, se observan ciertas deficiencias en algunos aspectos como la capacitación continua a los empleados, así como los métodos y operaciones de control, pues no existen evaluaciones periódicas tanto del personal, como de las actividades del departamento, provocando con esto, que el servicio que se brinda sea ineficiente y obsoleto.

HOJA DE ANALISIS

Empresa:	Hotel TorremaR Resort		
Evaluación de la Unidad Auditada: DIVISION CUARTOS.			
Puesto: Ama de llaves	Departamento: Ama de llaves	Hoja # <u>13</u>	
Fecha de inicio: 17/09/97	Fecha de terminación: 24/09/97	Auditor: IRL	

Elemento	Puntos	Grado	Argumento
Objetivos y políticas.	10	III	Elementales Se considera que en el departamento de ama de llaves cuenta objetivos básicos a los planes y programas establecidos en forma necesaria. Por otro lado cuenta con lineamientos generales establecidos en forma elemental para el alcance de sus objetivos con un nivel de funcionalidad del 25%. Se apreció que la persona encargada de este departamento no supo definir claramente los objetivos y políticas establecidos en forma específica.
Responsabilidad y funciones.	15	IV	Adecuada Se considera que la persona encargada del departamento conoce excepcionalmente sus fun-

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
Manual de procedimientos.	10	III	<p>Elementales</p> <p>Se aprecia que el departamento cuenta con manuales de procedimientos pero no todo el personal conoce el procedimiento de su actividad por lo que trabajan de manera ineficiente, retrasando los objetivos establecidos.</p>
Control de operaciones.	5	II	<p>Deficientes</p> <p>Existe gran diversidad de formatos que se manejan en el departamento pero no todos son utilizados en el mismo. Así como tampoco se les da la debida importancia a los pocos formatos que se manejan. Tampoco existen juntas de trabajo constantes con el gerente de División cuartos para mostrar la operatividad del departamento. También se encontró que que no existen evaluaciones al desempeño del personal que labora en el departamento, así como tampoco se lleva un control de opiniones y quejas de los huéspedes. Por lo que se considera que la unidad cuenta con registros de control que no aportan los elementos necesarios para cuantificar, adecuadamente su resultado.</p>
Capacitación.	5	II	<p>Deficiente</p> <p>La mayoría del personal de nuevo ingreso no recibe capacitación, ni manuales de bienvenida, ni se les dan a conocer los manuales de procedimientos, por lo que obtienen el conocimiento a través de la práctica y de lo que les enseñan sus compañeros de trabajo.</p>

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
Recursos humanos.	10	III	Elementales Se considera que el departamento cuenta con técnicas administrativas básicas y con limitaciones que ocasionan problemas en el aprovechamiento del personal.
Comunicación.	10	III	Elementales Se considera que el departamento cuenta con medios de cierta frecuencia que cumplen, en forma básica, las necesidades de información. La comunicación que se da en la unidad se considera que origina algunos conflictos en el desarrollo del trabajo, por necesitar de mayor información.
Total de puntos.	65	III	Elemental

- CAMARISTAS

PARAMETROS DE MEDICIÓN

Puntuación	Grado	Evaluación
0 - 32	I	Carencia
33 - 64	II	Deficiencia o inadecuado
65 - 96	III	Elemental o mínimo
97 - 128	IV	Adecuado o aceptable
129 - 160	V	Optimo o excelente

TABLA DE PUNTUACIONES

ELEMENTOS	PUNTOS	GRADOS
1. Objetivos y políticas	10	III
2. Responsabilidad y funciones	10	III
3. Manual de procedimientos	10	III
4. Relación de trabajo	5	II
5. Capacitación	5	II
6. Instrumentos administrativos	10	III
7. Autoestima	10	III
8. Comunicación	5	II
Total	65	III

- De acuerdo a la tabla de puntuaciones, el resultado obtenido alcanzó el grado III, cuya calificación corresponde a “elemental”, pero se puede apreciar que apenas logró alcanzar esta calificación, pues existen algunos aspectos que fueron sujetos a estudio, muy deficientes, lo que provoca que la situación administrativa que emplean las camaristas sea muy básica, es decir, no se aprovechan adecuadamente todos los aspectos arriba mencionados.

HOJA DE ANALISIS

Empresa:	Hotel TorremaR Resort		
Evaluación de la Unidad Auditada: DIVISION CUARTOS			
Puesto: Camaristas	Departamento: Ama de llaves	Hoja # <u>14</u>	
Fecha de inicio: 25/09/97	Fecha de terminación: 03/10/97	Auditor: IRL	

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
Objetivos y políticas.	10	III	Elementales Se considera que las camaristas conocen en forma básica los objetivos, así como los lineamientos generales establecidos, logrando alcanzar los planes y programas con un 50% de funcionalidad.
Responsabilidad y funciones.	10	III	Elementales Se considera que el personal que funciona como camaristas, llevan a la práctica en forma elemental sus funciones y responsabilidades, por lo que en ocasiones el trabajo que realizan es un poco deficiente.
Manual de procedimientos.	10	III	Elementales Se aprecia que el departamento cuenta con manuales de procedimientos pero no todo el personal conoce el procedimiento de su actividad por lo que muchas veces trabajan en forma improvisada, retrasando las tareas encomendadas y perturbando en algunas ocasiones al huésped.
Relación de trabajo.	5	II	Deficiente Se considera inadecuada la relación de trabajo entre algunas camaristas. Se detectaron conflictos e irregularidades en el área de trabajo. También se pudo observar que no congenian con los demás empleados del área división cuartos. Así como tampoco se pueden poner de acuerdo en asuntos de trabajo con cierta regularidad.

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
Capacitación.	5	II	Deficiente La mayoría del personal de nuevo ingreso no recibe capacitación, ni manuales de bienvenida, ni se les dan a conocer los manuales de procedimientos, por lo que obtienen el conocimiento a través de la práctica y de lo que les enseñan sus compañeros de trabajo.
Instrumentos administrativos.	10	III	Elementales Se considera que el departamento cuenta con instrumentos elementales para medir la operatividad del mismo, existen formatos y reportes importantes, pero algunos ya no son utilizados por el personal.
Recursos humanos.	10	III	Elementales Se considera que el departamento cuenta con técnicas administrativas básicas y con limitaciones que ocasionan problemas en el aprovechamiento más apropiado del personal. No se aplican evaluaciones constantemente a los empleados, por lo que no se puede medir el grado de rendimiento de cada uno.
Comunicación.	5	II	Deficiente Se considera que la comunicación que se da tanto entre las camaristas y demás personal involucrado (mozos), es inadecuada, por no estar informados oportunamente de los acontecimientos más sobresalientes.
Total de puntos.	65	III	Elemental

• **COSTURERAS**

PARAMETROS DE MEDICION

Puntuación	Grado	Evaluación
0 - 32	I	Carencia
33 - 64	II	Deficiencia o inadecuado
65 - 96	III	Elemental o mínimo
97 -128	IV	Adecuado o aceptable
129 -160	V	Optimo o excelente

TABLA DE PUNTUACIONES

ELEMENTOS	PUNTOS	GRADOS
1. Objetivos y políticas	5	II
2. Responsabilidad y funciones	10	III
3. Manual de procedimientos	10	III
4. Relación de trabajo	5	II
5. Capacitación	5	II
6. Instrumentos administrativos	0	I
7. Autoestima	10	III
8. Comunicación	5	II
Total	50	III

- Se considera "deficiente" la administración ejercida en el departamento de las costureras, pues no existe un plan de capacitación para el personal de nuevo ingreso, las relaciones de trabajo son muy escasas, igual que la comunicación. Por otro lado, no manejan ningún tipo de instrumento administrativo para el control de sus actividades.

HOJA DE ANALISIS

Empresa:	Hotel TorremaR Resort		
	Evaluación de la Unidad Auditada: DIVISION CUARTOS.		
Puesto: Costureras	Departamento: Ama de llaves	Hoja #. <u>15</u>	
Fecha de inicio: 06/10/97	Fecha de terminación: 11/10/97	Auditor:	IRL

Elemento	Puntos	Grado	Argumento
Objetivos y políticas.	5	II	Deficientes Se considera que las costureras no logran identificar adecuadamente los objetivos del puesto que ocupan retrasando los planes y programas establecidos. Por otro lado cuentan con lineamientos generales establecidos en forma escasa, para la obtención de sus objetivos, logrando un nivel del 25% de funcionalidad.
Responsabilidad y funciones.	10	III	Elementales Se considera que el personal que funciona como costureras, llevan a la práctica en forma elemental sus funciones y responsabilidades, por lo que en ocasiones el trabajo que realizan no logra la calidad deseada por la empresa.
Manual de procedimientos.	10	III	Elementales Se aprecia que el departamento cuenta con

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
Relación de trabajo.	5	II	<p>manuales de procedimientos pero no todo el personal conoce el procedimiento de su actividad por lo que muchas veces trabajan en forma improvisada, retrasando las tareas encomendadas y logrando un trabajo ineficiente por parte de ellas, perjudicando la imagen de la empresa.</p> <p>Deficiente Se considera que la relación de trabajo de algunas costureras es inadecuado con los demás empleados de la empresa, perjudicando los planes y programas para los cuales fueron creados los puestos de las costureras en la empresa.</p>
Capacitación.	5	II	<p>Deficiente La mayoría del personal de nuevo ingreso no recibe capacitación, ni manuales de bienvenida, por lo que obtienen los conocimientos a través de la práctica y de lo que les enseñan sus compañeros de trabajo.</p>
Instrumentos administrativos.	0	I	<p>Nulos Se considera que el trabajo que realizan las costureras carecen de instrumentos administrativos, como formatos, reportes, informes, etc.; por lo que no se tienen las herramientas necesarias para medir la operatividad del trabajo que se realiza en el área de las costureras</p>
Recursos humanos.	10	III	<p>Elementales Se considera que el departamento cuenta con técnicas administrativas básicas y con limitaciones que ocasionan problemas en el aprovechamiento más apropiado del personal. No se aplican evaluaciones constantemente a los empleados, por lo que no se puede medir el grado de rendimiento de cada uno.</p>

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
Comunicación.	5	II	Deficiente Se considera que la comunicación que se da entre las costureras y demás personal involucrado (tanto del área de división cuartos como del resto del hotel), es inadecuada, por no estar informados oportunamente de los acontecimientos más sobresalientes.
Total de puntos.	50	II	Situación administrativa deficiente

- **MOZOS**

PARAMETROS DE MEDICIÓN

Puntuación	Grado	Evaluación
0 - 32	I	Carencia
33 - 64	II	Deficiencia o inadecuado
65 - 96	III	Elemental o mínimo
97 -128	IV	Adecuado o aceptable
129 -160	V	Optimo o excelente

TABLA DE PUNTUACIONES

ELEMENTOS	PUNTOS	GRADOS
1. Objetivos y políticas	10	III
2. Responsabilidad y funciones	10	III
3. Manual de procedimientos	10	III
4. Relación de trabajo	10	III
5. Capacitación	5	II
6. Instrumentos administrativos	10	III
7. Autoestima	10	III
8. Comunicación	10	III
Total	75	III

- Resultó “elemental” la administración que se emplea entre los mozos, pues muchos de los aspectos estudiados los realizan en forma muy básica, no existen casi deficiencias, aunque lo único que hay que resaltar es la falta de capacitación a los empleados, y darles a conocer los manuales de procedimiento de su puesto.

HOJA DE ANALISIS

Empresa:	Hotel TorremaR Resort		
	Evaluación de la Unidad Auditada: DIVISION CUARTOS.		
Puesto: Mozos	Departamento: Ama de llaves	Hoja # 16	
Fecha de inicio: 13/10/97	Fecha de terminación: 18/10/97	Auditor: IRI	

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
Objetivos y políticas.	10	III	<p>Elementales</p> <p>Se considera que los mozos logran identificar elementalmente los objetivos del puesto que ocupan, por lo que en muchas ocasiones no alcanzan a satisfacer los planes y programas establecidos. Por otro lado cuentan con lineamientos generales establecidos en forma elemental, los que no siempre son acatados en forma correcta, por lo que retrasan los objetivos del departamento.</p>
Responsabilidad y funciones.	10	III	<p>Elementales</p> <p>Se considera que el personal que labora como mozo, practica en forma elemental sus funciones y responsabilidades, por lo que en ocasiones el trabajo que realizan no logran la calidad deseada por la empresa.</p>
Manual de procedimientos.	10	III	<p>Elementales</p> <p>Se aprecia que el departamento cuenta con manuales de procedimientos pero no todo el personal conoce el procedimiento de su actividad por lo que muchas veces trabajan en forma improvisada, retrasando las tareas encomendadas y logrando un trabajo ineficiente por parte de ellos, perjudicando la imagen de la empresa.</p>

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
Relación de trabajo.	10	III	Elemental Se considera la relación de trabajo entre el personal de mozos elemental, es decir, no existe gran compañerismo entre ellos, pero tampoco existen conflictos o irregularidades en su relación laboral. Cada quien trabaja lo que le corresponde.
Capacitación.	5	II	Deficiente La mayoría del personal de nuevo ingreso no recibe capacitación, ni manuales de bienvenida, por lo que logran su trabajo a base de práctica y de lo que aprenden de sus compañeros de trabajo.
Instrumentos administrativos.	10	III	Elementales Se considera que el trabajo que realizan los mozos, se utilizan instrumentos administrativos, como formatos, reportes, informes, etc; en forma elemental y escasa, por lo que no se tiene información y control acerca de la operatividad tanto del personal como del departamento mismo.
Autoestima.	10	III	Elemental Se considera que el departamento cuenta con técnicas administrativas básicas y con limitaciones que ocasionan problemas en el aprovechamiento más apropiado del personal. No se aplican evaluaciones constantemente a los empleados, por lo que no se puede medir el grado de rendimiento de cada uno.
Comunicación.	10	III	Elemental Se considera que la comunicación que se da entre los mozos y demás personal involucrado, (tanto del área de división cuartos como del resto del hotel), cuenta con medios de

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
			cierta frecuencia que cumplen, en forma básica, las necesidades de información, pues no siempre se informa oportunamente de los acontecimientos más sobresalientes.
Total de puntos.	75	III	Elemental

• LAVANDERIA

PARAMETROS DE MEDICION

Puntuación	Grado	Evaluación
0 - 36	I	Carencia
37 - 72	II	Deficiencia o inadecuado
73 -108	III	Elemental o mínimo
109 -144	IV	Adecuado o aceptable
145 -180	V	Optimo o excelente

TABLA DE PUNTUACIONES

ELEMENTOS

PUNTOS GRADOS

1. Objetivos y políticas

10

III

ELEMENTOS	PUNTOS	GRADOS
2. Responsabilidad y funciones	10	III
3. Manual de procedimientos	10	III
4. Relación de trabajo	10	III
5. Capacitación	0	I
6. Instrumentos administrativos	10	III
7. Autoestima	5	II
8. Comunicación	10	III
9. Condiciones de trabajo	5	II
Total	70	II

- Como se puede apreciar, la administración empleada en la lavandería califica como “deficiente”, de acuerdo a la tabla de puntuaciones y a los parámetros de medición; esto se debe, a que reciben ningún tipo de capacitación los empleados, además existen muy malas condiciones de trabajo, en el área de lavandería, así como el trato al personal es muy deficiente, lo que existe muy baja autoestima por parte de los empleados.

HOJA DE ANALISIS

Empresa:	Hotel TorremaR Resort		
	Evaluación de la Unidad Auditada: DIVISION CUARTOS		
Puesto:	Lavanderista	Departamento:	Ama de llaves
		Hoja #:	17
Fecha de inicio:	20/10/97	Fecha de terminación:	25/10/97
		Auditor:	IRL

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
Objetivos y políticas.	10	II	Elementales Se considera que el área de lavandería cuenta con objetivos básicos a los planes y programas establecidos en forma necesaria. Por otro lado cuenta con lineamientos generales establecidos en forma escasa, para la obtención de sus objetivos. También se considera que el personal conoce en forma muy elemental el objetivo general del área de lavandería.
Responsabilidad y funciones.	10	III	Mínimas Se considera que el personal encargado de lavandería conoce en forma elemental sus funciones y responsabilidades, y las realizan bajo estricta supervisión y no por iniciativa propia.
Manual de procedimientos.	10	III	Elementales Se aprecia que el departamento cuenta con manuales de procedimientos pero no todo el personal conoce el procedimiento de su actividad por lo que muchas veces trabajan en forma improvisada, retrasando la operatividad de las tareas encomendadas.
Relación de trabajo.	10	III	Elemental Se considera buena la relación de trabajo entre los compañeros de lavandería, no se detectaron conflictos o irregularidades en el área de trabajo. Pero se pudo observar que les es difícil identificar las relaciones de trabajo que tienen con otro personal del área división cuartos. Así como tampoco se pueden poner de acuerdo en asuntos de trabajo con regularidad.
Capacitación.	0	I	Nula La mayoría del personal de nuevo ingreso no recibe capacitación, ni manuales de bienveni-

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
Instrumentos administrativos.	10	III	<p>nida, ni se les dan a conocer los manuales de procedimientos, por lo que obtienen el conocimiento a través de la práctica y de lo que les enseñan sus compañeros de trabajo.</p> <p>Elementales Se considera que el departamento cuenta con instrumentos elementales para medir la operatividad del mismo, y aunque se tienen formatos y reportes no les dan la importancia debida, y se alteran con los cambios de turnos de los empleados.</p>
Autoestima.	5	II	<p>Deficiente Se considera que el departamento cuenta con técnicas administrativas inadecuadas, que limitan el aprovechamiento más apropiado del personal. Pues no se considera que se motive o estimule el esfuerzo del personal en su trabajo. Por otra parte no reciben evaluaciones del desempeño de su trabajo por parte de sus superiores.</p>
Comunicación.	10	III	<p>Elementales Se considera que el departamento cuenta con medios de cierta frecuencia que cumplen, en forma básica, las necesidades de información. La comunicación que se da en el área de lavandería se considera que origina algunos conflictos en el desarrollo del trabajo, por necesitar de mayor información, pues muchas veces existen confusiones entre el personal de los diferentes turnos.</p>
Condiciones de trabajo.	5	II	<p>Deficiente Se consideran escasas las condiciones de trabajo que se presentan en el área de lavandería por el mal funcionamiento de las máquinas pues el personal tiene que hacer doble</p>

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
			esfuerzo físico, además por la falta de ventilación que presenta el lugar de trabajo.
Total de puntos.	70	III	Administración deficiente

◆ RECEPCION

PARAMETROS DE MEDICION

Puntuación	Grado	Evaluación
0 - 32	I	Carencia
33 - 64	II	Deficiencia o inadecuado
65 - 96	III	Elemental o mínimo
97 - 128	IV	Adecuado o aceptable
129 - 160	V	Optimo o excelente

FABLA DE PUNTUACIONES

ELEMENTOS

PUNTOS GRADOS

1. Objetivos y políticas

5

II

ELEMENTOS	PUNTOS	GRADOS
2. Responsabilidad y funciones	10	III
3. Manual de procedimientos	10	III
4. Relación de trabajo	10	III
5. Capacitación	5	II
6. Instrumentos administrativos	5	II
7. Autoestima	10	III
8. Comunicación	10	III
Total	65	III

- Se considera que en recepción la situación administrativa que se rige llega a ser en su mayoría deficiente, pero de acuerdo a los parámetros de medición, obtuvo una calificación de "elemental", pues el personal de este departamento no siguen los objetivos y planes establecidos, perjudicando de esta manera la imagen del hotel, existen muchas improvisaciones en el trabajo, brindando como resultado un mal servicio, por falta de capacitación y por la falta de control en sus operaciones por no llevar instrumentos administrativos.

HOJA DE ANALISIS

Empresa:	Hotel TorremaR Resort		
Evaluación de la Unidad Auditada: DIVISION CUARTOS.			
Puesto: Recepcionista	Departamento: Recepción	Hoja # <u>18</u>	
Fecha de inicio: 27/10/97	Fecha de terminación: 01/11/97	Auditor: IRI	

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
Objetivos y políticas.	5	II	Deficientes Se considera que las recepcionistas no logran identificar adecuadamente los objetivos del puesto que ocupan retrasando los planes y programas establecidos. Por otro lado cuentan con lineamientos generales establecidos en forma escasa, para la obtención de sus objetivos, logrando un nivel del 25% de funcionalidad.
Responsabilidad y funciones.	10	III	Elementales Se considera que el personal que labora como recepcionista, desarrollan en forma elemental sus funciones y responsabilidades, no logrando alcanzar el máximo rendimiento que se desea en el área de recepción, así como también crean una mala imagen y calidad al hotel.
Manual de procedimientos.	10	III	Elementales Se aprecia que el departamento cuenta con manuales de procedimientos pero no todo el personal conoce el procedimiento de su actividad por lo que muchas veces trabajan en forma improvisada, retrasando las tareas encomendadas y logrando un trabajo ineficiente por parte de ellos, perjudicando la imagen de la empresa.
Relación de trabajo.	10	III	Elemental Se considera buena la relación de trabajo entre las recepcionistas pero elemental con el personal de los demás departamentos que conforman el hotel.
Capacitación.	5	II	Deficiente La mayoría del personal de nuevo ingreso no recibe capacitación, ni manuales de bienveni-

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
Instrumentos administrativos.	5	II	<p>da, por lo que logran su trabajo a base de práctica y de lo que aprenden de sus compañeros de trabajo.</p> <p>Deficientes Se considera que los instrumentos administrativos que se utilizan en recepción, como: reportes, informes, formas, etc. no se están manejando adecuadamente, por lo que la información que se obtiene es escasa, y no es posible valorar la operatividad del personal así como el rendimiento del departamento de recepción.</p>
Recursos humanos.	10	III	<p>Elementales Se considera que el departamento cuenta con técnicas administrativas básicas y con limitaciones que ocasionan problemas en el aprovechamiento más apropiado del personal. No se aplican evaluaciones constantemente a los empleados, por lo que no se puede medir el grado de rendimiento de cada uno.</p>
Comunicación.	10	III	<p>Elemental Se considera que la comunicación que se da entre las recepcionistas y demás personal involucrado (tanto del área de división cuartos como del resto del hotel), cuenta con medios de cierta frecuencia que cumplen, en forma básica, las necesidades de información, pues no siempre se informa oportunamente de los acontecimientos más sobresalientes.</p>
Total de puntos.	65	III	Administración elemental

♦ BELL - BOYS

PARAMETROS DE MEDICIÓN

Puntuación	Grado	Evaluación
0 - 32	I	Carencia
33 - 64	II	Deficiencia o inadecuado
65 - 96	III	Elemental o mínimo
97 -128	IV	Adecuado o aceptable
129 -160	V	Optimo o excelente

TABLA DE PUNTIACIONES

ELEMENTOS	PUNTOS	GRADOS
1. Objetivos y políticas	10	III
2. Responsabilidad y funciones	10	III
3. Manual de procedimientos	10	III
4. Relación de trabajo	10	III
5. Capacitación	5	II
6. Instrumentos administrativos	0	I
7. Autoestima	5	II
8. Comunicación	10	III
Total	60	II

- El personal de Bell-boys emplea una administración deficiente de acuerdo a la tabla de puntuaciones y a los parámetros de medición, aunque realmente sus funciones y responsabilidades son muy mínimas, pero aún así, cuando ingresa un nuevo empleado, no recibe capacitación adecuada, por lo que su trabajo en algunas ocasiones perjudica la imagen del hotel, pues son ellos quienes reciben a los huéspedes. Tampoco manejan formatos con qué llevar el control de sus actividades.

HOJA DE ANALISIS

Empresa:	Hotel TorremaR Resort		
	Evaluación de la Unidad Auditada: DIVISION CUARTOS		
Puesto: Bell-boys	Departamento: Recepción	Hoja # <u>19</u>	
Fecha de inicio: 03/11/97	Fecha de terminación: 08/11/97	Auditor:	IRL

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
Objetivos y políticas.	10	III	Elementales Se considera que los Bell-boys logran identificar elementalmente los objetivos del puesto que ocupan, por lo que en muchas ocasiones alcanzan a satisfacer los planes y programas establecidos. Por otro lado cuentan con lineamientos generales establecidos en forma elemental, los que no siempre son acatados de manera correcta, por lo que retrasan los objetivos del departamento.
Responsabilidad y funciones.	10	III	Elemental Se considera que el personal que labora como bell - boys, desarrolla en forma elemental sus funciones y responsabilidades, tratan de respetar las normas de calidad en su trabajo, aunque estas sean mínimas, pues en ocasiones

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
Manual de procedimientos.	10	III	<p>no dan una buena imagen al hotel.</p> <p>Elementales Se aprecia que el departamento cuenta con manuales de procedimientos pero no todo el personal conoce el procedimiento de su actividad por lo que muchas veces trabajan en forma improvisada.</p>
Relación de trabajo.	10	III	<p>Elemental Se considera la relación de trabajo entre el personal de bell-boys y los demás empleados de los diferentes departamentos que integran el hotel de manera elemental, es decir, no existe gran compañerismo entre ellos, pero tampoco existen conflictos o irregularidades en su relación laboral, cada quien hace lo que le corresponde.</p>
Capacitación.	5	II	<p>Deficiente La mayoría del personal de nuevo ingreso no recibe capacitación, ni manuales de bienvenida, por lo que logran su trabajo a base de práctica y de lo que aprenden de sus compañeros de trabajo.</p>
Instrumentos administrativos.	0	I	<p>Nulos En la labor que realizan los bell-boys no se utilizan instrumentos administrativos como: formatos, reportes, informes, etc.; es decir no se tiene información y control acerca de la operatividad del personal.</p>
Autoestima.	5	II	<p>Deficiente Se considera que el departamento cuenta con técnicas administrativas inadecuadas que limitan el aprovechamiento más apropiado del personal. No se aplican evaluaciones constantemente al personal, por lo que no se puede</p>

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
Comunicación.	10	III	medir el grado de rendimiento de cada uno. Elemental Se considera que la comunicación que se da entre los bell-boys y demás personal involucrado (tanto del área de división cuartos como del resto del hotel), cuenta con medios de cierta frecuencia que cumplen, en forma básica, las necesidades de información, pues no siempre se informa oportunamente de los acontecimientos más sobresalientes.
Total de puntos.	60	II	Deficiente

♦ OPERADORAS

PARAMETROS DE MEDICION

Puntuación	Grado	Evaluación
0 - 32	I	Carencia
33 - 64	II	Deficiencia o inadecuado
65 - 96	III	Elemental o mínimo
97 -128	IV	Adecuado o aceptable
129 -160	V	Optimo o excelente

TABLA DE PUNTUACIONES

ELEMENTOS	PUNTOS	GRADOS
1. Objetivos y políticas	10	III
2. Responsabilidad y funciones	5	II
3. Manual de procedimientos	5	II
4. Relación de trabajo	5	II
5. Capacitación	0	I
6. Instrumentos administrativos	10	III
7. Autoestima	5	II
8. Comunicación	0	I
Total	40	II

- De acuerdo al resultado obtenido en la tabla de puntuaciones, las operadoras poseen una “deficiente” administración en su trabajo cotidiano. De todos los departamentos evaluados, este fue el que obtuvo la más baja puntuación. Es de preocupación la imagen que dan las operadoras en el hotel, pues se observó que no cumplen lo estipulado en los manuales de procedimiento de su puesto, existen muy malas relaciones de trabajo entre las compañeras operadoras, no existe una eficiente comunicación y el ambiente de trabajo es muy tenso.

HOJA DE ANALISIS

Empresa:	Hotel TorremaR Resort		
Evaluación de la Unidad Auditada: DIVISION CUARTOS			
Puesto: Operadoras	Departamento: Teléfonos	Hoja # 20	
Fecha de inicio: 10/11/97	Fecha de terminación: 15/11/97	Auditor: IRL	

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
Objetivos y políticas.	10	III	Elementales Se considera que las operadoras logran identificar elementalmente los objetivos del puesto que ocupan, por lo que en muchas ocasiones no alcanzan a satisfacer los planes y programas establecidos. Por otro lado cuentan con lineamientos generales establecidos en forma elemental, los que no siempre son acatados en forma correcta, por lo que retrasan los objetivos del departamento.
Responsabilidad y funciones.	5	II	Deficientes Se considera que el personal que labora como operadoras desarrollan sus funciones y responsabilidades en forma inadecuada al no tenerlas identificadas correctamente, perjudicando de esta manera, la imagen y prestigio del hotel.
Manual de procedimientos.	5	II	Deficientes Se considera que el personal desconoce el manual de procedimientos del puesto que ocupa por lo trabajan en forma improvisada la mayoría de las veces, retrasando de esta manera las tareas encomendadas y logrando un trabajo ineficiente, perjudicando la imagen de la empresa.
Relación de trabajo.	5	II	Deficiente Se considera la relación de trabajo inadecuada entre las operadoras; pues existe mucha discordia y conflictos en el lugar de trabajo, por lo que se retrasan las tareas encomenda-

<i>Elemento</i>	<i>Puntos</i>	<i>Grado</i>	<i>Argumento</i>
Capacitación.	0	I	<p>das y no se logran alcanzar las metas y objetivos establecidos. También se ve afectada la relación laboral con los demás departamentos.</p> <p>Nula El personal de nuevo ingreso no recibe capacitación, ni manuales de bienvenida, ni de procedimientos, ni de ningún otro tipo; lo que aprenden lo obtienen de sus compañeras de trabajo y en algunas ocasiones esto trae como consecuencia, problemas entre ellas. Por lo que se considera que no tienen bases sólidas para efectuar un trabajo eficiente.</p>
Instrumentos administrativos.	10	III	<p>Elementales Los instrumentos administrativos que se utilizan en teléfonos como: reportes, informes, formas, formatos, etc., se manejan de manera elemental, obteniendo información y control mínimos acerca de la operatividad del departamento de teléfonos.</p>
Autoestima.	5	II	<p>Deficiente Se considera que el departamento cuenta con técnicas administrativas inadecuadas que limitan el aprovechamiento del personal. Por otra parte, cabe mencionar que no se les aplican evaluaciones constantemente a los empleados, por lo que no se puede medir el grado de rendimiento de cada uno.</p>
Comunicación.	0	I	<p>Carente Se considera que la unidad no cuenta con los medios que requiere. La comunicación que se da entre el personal es de tipo informal y, por lo tanto, el comentario o el rumor son los medios más efectivos.</p>
Total de puntos.	40	II	Deficiente

4.6 INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA DEL HOTEL TORREMAR RESORT

Boca del Río, Ver a 10 de Enero de 1998

**DESARROLLO TURISTICO DEL GOLFO, S.A. DE C.V.
COMITE EJECUTIVO
P R E S E N T E.**

Muy Señores nuestros:

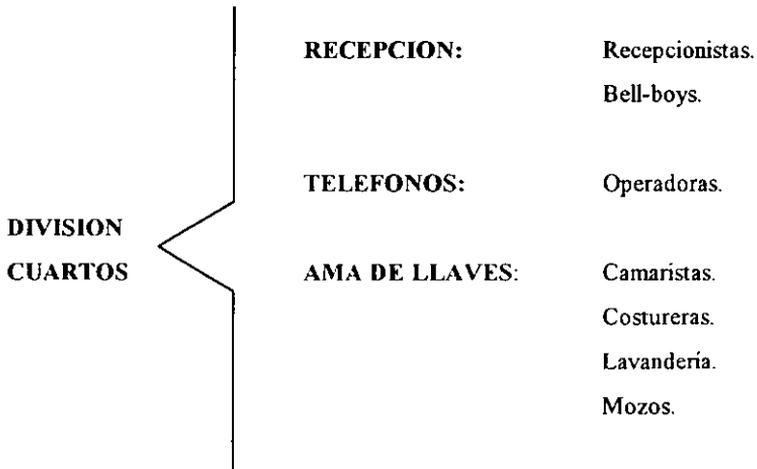
Hemos llevado a cabo un estudio y evaluación de la unidad operativa División Cuartos, con el objeto de determinar de acuerdo a sus instrucciones, la situación administrativa de la empresa en general, a fin de proporcionarles una opinión de la misma y determinar los cambios necesarios para que opere con mayor eficiencia de acuerdo a los requerimientos actuales y consiga de esta manera, competir con los hoteles de prestigio internacional ubicados en la misma zona que el Hotel Torremar Resort.

Se inició con un examen al sistema de control administrativo de la empresa, abarcando todas las unidades administrativas y operativas que la conforman, así como los niveles jerárquicos de más alto nivel:

- **GERENCIA GENERAL**
- **SUBGERENCIA GENERAL**
- **CONTRALORIA**
- **RECURSOS HUMANOS**
- **VENTAS**

- **ALIMENTOS Y BEBIDAS**
- **MANTENIMIENTO**
- **DIVISION CUARTOS**

Posteriormente se estudió y evaluó el área División cuartos, así como los tres departamentos que la integran, y sus respectivas subdivisiones.



Hechos relevantes generales.

“Las estadísticas del desarrollo de la empresa en cuanto a los porcentajes de ocupación, comparándola con los demás hoteles de cinco estrellas ubicados en la misma zona, revelan que la empresa ha disminuido notablemente sus ventas de cuartos en los últimos dos años, (ver anexo 1).”

“El sistema del control administrativo que maneja la gerencia general para la empresa y las unidades administrativas que la forman es muy deficiente, pues no se lleva un control adecuado tanto del personal como de la información que se procesa en cada una de las áreas, dando como resultado que tanto la gerencia general como los directivos reciban información obsoleta y no confiable, retrasando la toma de decisiones o eligiendo alternativas equivocadas.”

“La comunicación que se ejerce en la mayoría de las unidades que forman la estructura del hotel es muy deficiente, por consiguiente la información que se obtiene en forma general e individual es inadecuada e irrelevante.”

“Gran parte de los manuales de organización y procedimientos, así como los de bienvenida, no se dan a conocer a los empleados de nuevo ingreso y la mayoría de los empleados no los llevan a la práctica eficientemente, así como los organigramas de algunas de las áreas no se encuentran actualizados, por lo que se confunden las funciones, obligaciones y actividades del personal, así como las líneas de autoridad - responsabilidad, entre subordinados y superiores.”

“La mayoría de los departamentos carecen de supervisión administrativa continua y se ejerce muy poco control en el personal y en los suministros utilizados en el hotel.”

“En algunas habitaciones del hotel falta darles mantenimiento tanto en las instalaciones como en la ropa de cama, así como supervisar continuamente el servibar, pues se encontraron alimentos ya caducados y descompuestos, perjudicando de esta manera, la imagen y calidad de cinco estrellas del Hotel.”

Hechos relevantes en relación a los departamentos que conforman la empresa.

A continuación expondremos nuestra opinión de algunos de los problemas administrativos encontrados en las unidades administrativas que conforman la empresa, con el fin de mostrarles, en forma global y muy generalizada, la situación administrativa que se ejerce en el hotel Torremar Resort.

AREA DE RECURSOS HUMANOS.

“El personal encargado del departamento no lleva a la práctica en forma adecuada los objetivos y políticas para el cual fue creado (la administración eficiente de los recursos humanos), pues existe una marcada deficiencia en su situación administrativa.”

“El departamento se encuentra muy desorganizado en cuanto a su estructura orgánica y funcional, pues la representación gráfica del mismo es inadecuada e imprecisa, perjudicando al personal y retrasando los planes y programas establecidos”

“La comunicación que se da en el departamento y éste con las demás áreas es muy escasa, pues existen muchos rumores que perjudican la imagen y servicio del hotel, además no cuenta con los formatos y registros de control necesarios para el desempeño de sus actividades, así como tampoco la unidad cuenta con elementos de control que permitan la medición de los resultados.

AREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.

“La comunicación que se da entre el personal se considera inadecuada, por no estar informados oportunamente de los acontecimientos más sobresalientes, pues cuenta con medios ocasionales que no cumplen con el propósito para el cual fueron creados o emitidos como: memorándums, reportes, bitácoras, etc. La comunicación es en muchas ocasiones informal y por consiguiente, el comentario o el rumor son los medios más efectivos.”

AREA DE VENTAS.

“Falta motivar al personal encargado de ventas y hacerlos participar en las metas de la empresa, así como establecerles objetivos a corto y mediano plazo congruentes a los planes y programas fijados, que les permitan conocer a dónde se pretende llegar.”

AREA DE MANTENIMIENTO.

“Falta ejercer mayor supervisión en las instalaciones del hotel, así como llevar un mejor control en el equipo, herramientas y suministros que se utilizan, para saber en cualquier momento las condiciones del mismo, así como cuáles necesitan ser reparados o sustituidos.”

“El personal se encuentra inconforme con el trato que reciben por parte de sus superiores, pues en muchas ocasiones no les respetan los horarios, las condiciones físicas, ni el bienestar y armonía del empleado.”

AREA DE CONTRALORIA.

“Se observó al igual que en las demás áreas, la falta de comunicación armoniosa y eficiente entre el personal.”

“Es necesario reforzar la supervisión y ejercer mayor control tanto en las operaciones del departamento como en el personal que labora en el mismo.”

AREA DIVISION CUARTOS.

“La situación administrativa que refleja la unidad División Cuartos se considera elemental y llega a ser deficiente hasta cierto punto. El problema radica en la falta de capacitación del personal, pues existe mucha improvisación en el trabajo cotidiano; otro punto importante es la falta de comunicación entre el personal mismo y sus superiores, dando como resultado inconformidades, desinterés en el trabajo y falta de iniciativa.”

“También se observó que existen formatos, registros de control y evaluaciones que algunos jefes de sección, determinaron no usar en las actividades diarias de la unidad y que son elementos importantes para cuantificar adecuadamente el resultado de la misma.”

“Por otra parte nos pudimos dar cuenta, que no se han cumplido eficientemente los objetivos generales de la unidad, pues algunas habitaciones y áreas públicas no mantienen la calidad de 5 estrellas como se tiene estipulado en los objetivos; así como tampoco se superó los cuartos vendidos del 96 al 97 y la tarifa promedio no fue mayor a la de 1996.”

Hechos relevantes en relación a los departamentos de la unidad auditada.

Por ser **División Cuartos** el área en donde se profundizó el examen de auditoría administrativa en el hotel, a continuación se detallan las anomalías y deficiencias encontradas en los departamentos que la integran:

DEPARTAMENTO DE TELEFONOS.

“El departamento carece de medios adecuados para hacer pruebas de trabajos, así como de aptitudes en la selección y asignación de puestos.”

“Las operadoras de nuevo ingreso no reciben capacitación, y la mayoría de las operadoras no conocen el manual de procedimientos de su puesto, ocasionando con esto, que proporcionen un mal servicio al cliente.”

“Se observó mucha inconformidad de parte de las operadoras con sus superiores, lo cual se refleja en la forma de trabajar; algunas de las anomalías que se observaron fueron las siguientes: La mayoría no contesta amablemente el teléfono, no proporcionan su nombre, ni dan las gracias al cliente por elegir el servicio de teléfonos del hotel, hacen esperar mucho tiempo por el auricular y han llegado a dejar colgado al cliente. Esto disminuye el prestigio y perjudica en mucho la imagen y calidad del hotel.”

DEPARTAMENTO DE RECEPCION.

“Las recepcionistas se quejan por la falta de capacitación e incentivos por parte de los superiores; la comunicación que se da en el departamento transviesa la información obtenida y ocasiona conflictos laborales y personales.”

DEPARTAMENTO DE AMA DE LLAVES.

“Este departamento también carece de capacitación para el personal de nuevo ingreso y capacitación continua para el resto del personal.”

“Se observó mucha inconformidad entre el personal que labora en el departamento, reflejándose en el trabajo que proporcionan diariamente. Así como también se encontró con listas de artículos extraviados en los cuartos del hotel, debido al deficiente control y supervisión del trabajo de las camaristas.”

“Existen formatos para evaluar la calidad del servicio que se brinda tanto para los cuartos como para el huésped, los cuales se han dejado de aplicar a los huéspedes desde diciembre de 1996.”

“Se encontraron muchas formas y reportes archivados que maneja el personal, lo cual origina demasiado papeleo, además de que no son valuados por los superiores del departamento, desaprovechando la información que se obtiene para ejercer mayor control tanto para el personal como para los materiales que se usan, así como para tener información actualizada y brindar un mejor servicio.”

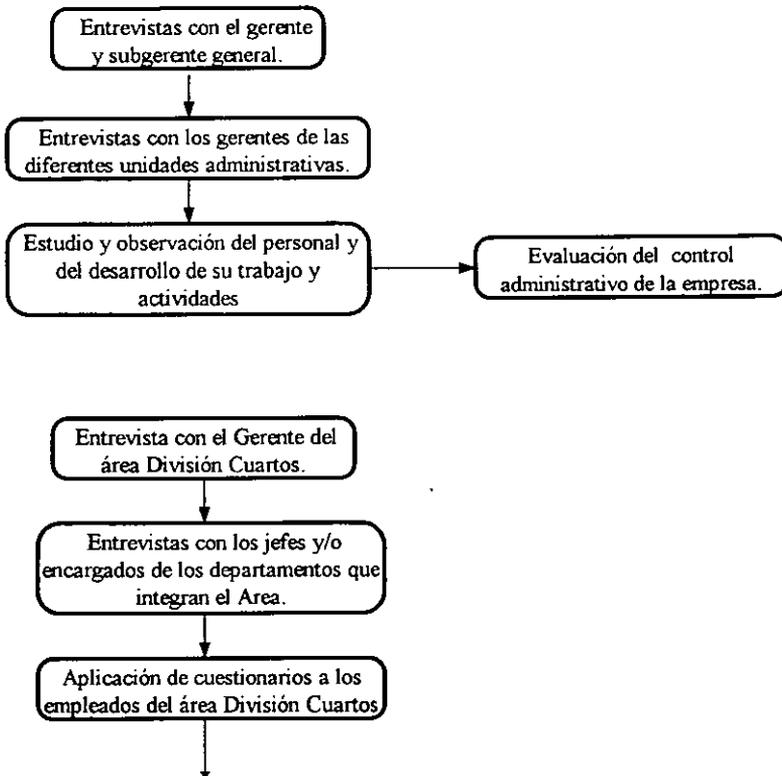
“El personal de lavandería se encontró en muy malas condiciones de trabajo por la falta de ventilación que existe en la sección, pues se considera el lugar de trabajo muy cerrado; además, las máquinas de planchado y algunas lavadoras que utilizan están en muy malas condiciones por falta de mantenimiento y otras por ser inadecuadas u obsoletas.”

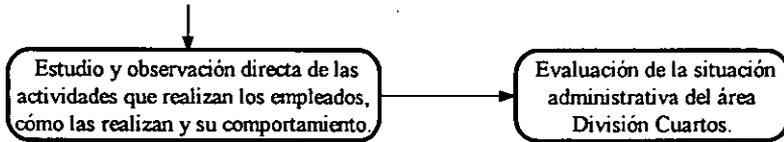
Mecánica utilizada en la auditoría administrativa.

Para el desarrollo y ejecución de la auditoría administrativa, nos basamos principalmente en las entrevistas, con el fin de tener un mayor acercamiento con el personal que labora en el hotel, como los gerentes, jefes y/o encargados de las diferentes unidades o áreas administrativas, así como también nos apoyamos en los

cuestionarios, los cuales fueron aplicados al personal que trabaja en los diferentes departamentos o secciones. Se hizo mucho uso de la observación personal en las actividades diarias de la empresa, la cual ayudó a comprobar y ratificar los resultados obtenidos en las encuestas y proporcionar datos verídicos en el examen efectuado principalmente en la unidad de división cuartos, así como también para mostrar un mayor panorama de la situación real de la empresa.

El seguimiento de la auditoría administrativa fue el siguiente:





Algunas de las limitantes que se tuvo en el transcurso de la auditoría fue la falta de disponibilidad que tenían las personas seleccionadas para proporcionarnos las entrevistas o dedicar un poco de su tiempo para mostrarnos sus funciones y obligaciones.

Otra inconveniencia que tuvimos que enfrentar, fue la demora que hacían algunas personas en facilitarnos la información necesaria que requeríamos, como archivos, manuales, gráficas, etc., sobre todo por parte de los subordinados, pues aunque teníamos la autorización de los superiores; éstos no nos entregaban a tiempo la información debidamente solicitada, ocasionando que se retrasara la investigación más de lo previsto.

Recomendaciones.

“Se sugiere que tanto el organigrama general de la empresa, como el de unidad División Cuartos, se modifiquen de acuerdo a los modelos contenidos en los anexos 2 y 3, ya que se pueden observar la ubicación de nuevos puestos en el organigrama general y la depuración de departamentos y funciones en el organigrama de División Cuartos”

“Se recomienda la asignación de personal competente para el reclutamiento y selección de personal de nuevo ingreso”.

“Tener personal preparado en las diferentes áreas, para impartir capacitación para todo el personal de nuevo ingreso y dándoles a conocer principalmente, los manuales de procedimientos del puesto que soliciten y ocupen, manual de bienvenida, manual de operación y organización del departamento al que pertenezcan, así como de la empresa en general.”

“Ofrecer cursos de capacitación y actualización continua, con el objeto de mejorar en el trabajo y ofrecer un servicio de mayor calidad.”

“Se recomienda impartir un curso de relaciones humanas para todos los empleados del hotel, donde se estimule el compañerismo, la amistad, la amabilidad y la armonía en el trabajo.”

“Se recomienda hacer una depuración de formas, evaluaciones, formatos, registro de control, y todo aquello que se relacione con la medición de resultados, para evitar el manejo de papeles que no llevan a ningún fin, y por otro lado, evaluar los que en realidad auxiliarán en el control de las actividades.”

“Se sugiere mayor supervisión por parte de los gerentes y jefes de cada departamento en el desarrollo del trabajo de sus subordinados, así como hacer mayor uso de los pizarrones y tableros de información, bitácoras, memorándums, y aquellos que sean necesarios; como medios de comunicación de trabajo entre el personal, y los supervisores y jefes de áreas.”

“Se recomienda la adscripción de una unidad administrativa interna, como órgano asesor del consejo de administración, como se muestra en el anexo 4, pues mientras más alto sea el nivel donde se ubique la unidad de auditoría administrativa, mayor será el campo de acción dentro de la empresa. Además se sugiere ser supervisada a través del departamento de Contraloría, para trabajar en conjunto con la auditoría financiera y lograr de esta manera una información más completa, veraz y oportuna.”

A T E N T A M E N T E

IVETTE RODRIGUEZ LOPEZ



HOTEL TorremaR Resort

COMPARATIVO DE PORCENTAJES DE OCUPACION DE 1983 A 1997

MES	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
ENERO	37,01	50,24	38,09	51,53	64,09	54,04	80,03	78,08	64,11	60,33	59,60	54,41	45,39	31,96	33,56
FEBRER	53,11	50,24	56,69	56,94	73,50	59,05	70,06	82,05	79,67	72,11	65,10	67,52	55,10	49,64	50,59
MARZO	53,62	59,82	65,32	68,37	71,02	68,01	81,06	79,04	81,55	77,53	69,05	73,98	65,83	52,68	64,87
ABRIL	62,24	63,30	70,49	68,20	80,70	70,01	72,09	90,06	83,47	89,87	80,09	75,19	71,71	70,30	50,01
MAYO	50,43	50,29	52,75	67,43	76,76	69,01	74,04	83,04	84,07	83,83	77,90	64,73	66,39	63,53	45,23
JUNIO	60,71	60,47	51,44	54,94	77,18	76,03	77,00	79,02	88,91	81,84	69,50	66,74	60,30	55,64	40,49
JULIO	64,03	75,46	71,57	81,16	90,42	88,05	88,09	94,02	95,90	95,28	71,43	80,63	74,53	73,74	70,61
AGOSTO	81,92	85,08	86,86	86,11	91,56	94,07	95,04	96,01	97,95	85,31	80,70	83,91	89,69	75,55	68,42
SEPT.	50,00	49,19	49,47	60,05	67,23	58,07	70,04	77,03	72,99	71,99	56,43	65,54	56,30	51,75	52,15
OCTUB.	50,23	42,21	80,53	64,01	69,00	57,06	59,05	70,07	75,16	74,05	65,00	84,77	57,46	36,09	28,31
NOV.	52,25	50,89	84,28	67,54	62,33	68,09	73,00	78,05	81,71	61,53	60,00	67,92	63,62	51,50	44,80
DIC.	61,48	61,85	74,04	75,57	64,44	64,03	72,07	76,04	73,67	70,60	75,00	65,41	61,58	47,93	41,52
TOTAL	679,03	688,68	781,56	801,85	888,23	825,52	911,57	982,51	979,16	924,27	829,80	850,75	767,90	660,31	590,56
TOTA	66,69	67,56	65,13	66,82	74,02	68,79	76,80	81,88	81,60	76,77	69,16	70,65	63,99	66,02	49,20

Hotel Torremar Resort
ORGANIGRAMA GENERAL

ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

DIRECTOR GENERAL

GERENTE GENERAL

SUBGERENTE GENERAL

UNIDADES ADMINISTRATIVAS

UNIDADES OPERATIVAS

CONTRALOR GENERAL

JEFE RECURSOS HUMANOS

GERENTE VENTAS

GERENTE D. CUARTOS

GERENTE ALIMENTOS Y BEBIDAS

GERENTE MANTTO.

- Contador General
- Jefe de sistemas
- Jefe de compras
- Jefe de compras
- Jefe de almacen
- Contralor de costos

Asistente de R.H.

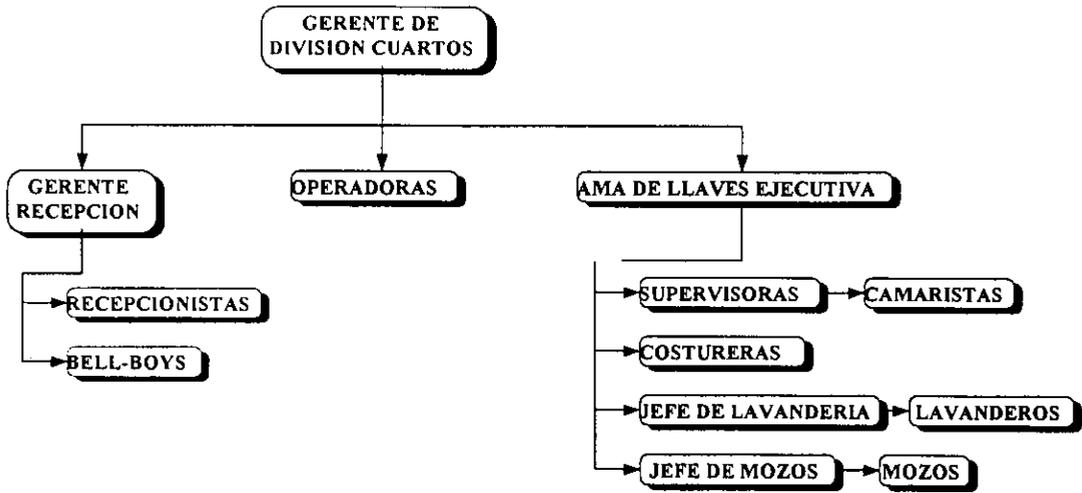
- Gte. de Grupos y banquetes
- Gte. de Relaciones públicas
- Jefe de reservaciones

- Ama de llaves ejecutiva
- Gte. de Recepción
- Jefe de teléfonos

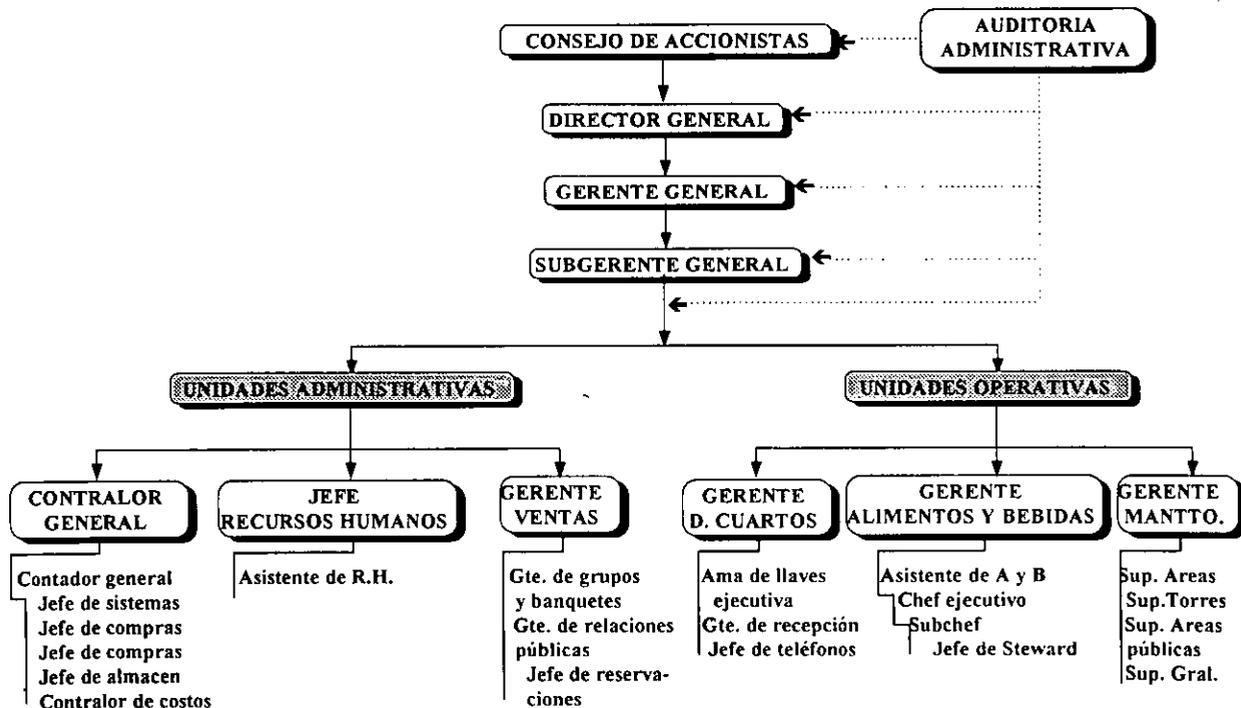
- Asistente de A y B
- Chef Ejecutivo
- Subchef
- Jefe de Steward

- Sup. Areas
- Sup. Torres
- Sup. Areas públicas
- Sup. Gral.

Hotel TorremaR Resort
ORGANIGRAMA GENERAL DE LA UNIDAD AUDITADA DIVISION CUARTOS



Hotel TorremaR Resort
ORGANIGRAMA GENERAL



CONCLUSIONES

Con base en la hipótesis de trabajo que se mostró al inicio de la investigación, se considera que el estudio y explicación que se presenta en el desarrollo de este trabajo, y por los resultados obtenidos, sí se demuestra que con la aplicación de una auditoría administrativa en las empresas, surgen una serie de irregularidades y deficiencias que se tienen que resolver, haciéndola cada día más competitiva.

Así como también se considera cumplido el objetivo general del presente trabajo, pues se mostró a través de un caso práctico la importancia que representa la aplicación de una auditoría administrativa en una empresa hotelera regional, la cual detectó satisfactoriamente las áreas problemáticas que presentaban deficiencias e irregularidades administrativas, identificando la mayoría de los errores, unos cometidos tanto por los subordinados como por los jefes de áreas, otros por los vicios que se van formando a través del tiempo y otros más por falta de atención por parte de los niveles jerárquicos más altos.

Durante el desarrollo del trabajo y con el fin de conocer todo lo concerniente al tema principal de esta investigación, se estudió en forma completa a la auditoría

administrativa; conociendo sus antecedentes, su desenvolvimiento a través de los años y su trascendencia en la actualidad; así como también se realizó un análisis conceptual de la misma, con el fin de entender mejor su significado; también se le comparó con otras auditorías, con el objetivo de apreciar las diferencias y semejanzas entre las mismas, mostrando la importancia y necesidad que representa la aplicación de la auditoría administrativa en las empresas; otro punto importante que se dio a conocer fue su clasificación, ya que la auditoría administrativa puede ser interna o externa, y llevarse a cabo en diferentes formas en las empresas: procesal, funcional, analítica o del medio ambiente, según las necesidades de cada organización.

Conforme se avanzaba, se dio a conocer en forma teórica las diferentes opciones de llevar a cabo los puntos o elementos que conforman la metodología o procedimiento para la realización de una auditoría administrativa en forma general, extendiéndose en cada uno, con el fin de conocer las diferentes formas de llevarlos a cabo, pudiendo servir de base o de guía en la formación de otros procedimientos diferentes para la aplicación de otras auditorías, pues los procedimientos difieren de las situaciones que se presenten en cada empresa en particular.

Finalizamos con una práctica sobre la auditoría administrativa en la unidad operativa División Cuartos del Hotel Torremar Resort, la cual se aplicó internamente en forma analítica, por lo que primero se estudió el control administrativo interno ejercido en las diferentes áreas que integran el hotel, como: Recursos humanos, Ventas, Contraloría, Alimentos y bebidas, Mantenimiento y División cuartos, en las cuales se identificaron los errores y deficiencias de la administración ejercida en ellas. Posteriormente se llevo a cabo la auditoría administrativa únicamente en un área conocida como División cuartos, por lo que se examinó cada uno de los departamentos que la integran : Ama de llaves, Recepción y Teléfonos, arrojándonos de esta manera,

las deficiencias e irregularidades desempeñadas en cada uno de los puestos y departamentos que integran el Area, resaltando la falta de comunicación que existe entre el personal, entorpeciendo de esta manera, las labores encomendadas; otra deficiencia detectada fue el desconocimiento que presentan la mayoría del personal de los manuales de procedimientos, así como el incumplimiento de los objetivos y políticas de cada puesto, retrasando de este modo las metas y objetivos de la organización.

Por lo anterior, se propuso en el informe final de la auditoría administrativa, las recomendaciones necesarias en cada caso, con el propósito de incrementar la eficiencia en el funcionamiento de la administración en el hotel y lograr de esta manera, competir con los hoteles de talla internacional ubicados en la misma zona turística.

Por lo que podemos decir que de acuerdo a todo lo anteriormente citado, se cumplieron positivamente tanto el objetivo general, como los objetivos específicos establecidos al inicio del presente trabajo de investigación.

Con esta base concluimos que la mejor forma de prevenir y/o detectar los problemas de tipo administrativo que presentan las empresas, es conveniente examinar y evaluar las deficiencias e irregularidades, detectar sus causas, valorar la importancia de cada una y llegar a proponer recomendaciones adecuadas. En cada tipo de auditoría administrativa (funcional, analítica o del medio ambiente), sea interna o externa y según sea quien la aplique, habrá una metodología por seguir, también podrán variar el alcance y la profundidad del examen, que dependerá básicamente del objetivo de la auditoría. Pero en todos los casos se trata de llevar a cabo un análisis sistemático e integral de los problemas, sus causas y soluciones. Al considerar a los organismos sociales como entes dinámicos, con sus problemas de crecimiento y adaptación al medio ambiente, denominamos a ese examen y evaluación al que nos hemos estado refiriendo como, **auditoría administrativa.**

BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ Anguiano, J.; "Auditoría administrativa"; Edit. Técnica; México, 1994; p.375.

ANAYA Sánchez, Carlos E.; "Auditoría administrativa, examen y evaluación de la empresa"; Edit. Contabilidad y Administración; México, 1994; p. 122.

COOK & WINKLE; "Auditoría"; 5a edición; Edit. Interamericana; México, 1994; p.609.

FERNANDEZ Arenas, José; "Auditoría administrativa"; Edit. Diana; México, 1993; p.363.

FREEMAN Edward; y STONER James; "Administración"; 5a. Edición; Edit. PHH; México, 1994; p. 781.

GOMEZ Marfin, J.; "El control interno en los negocios"; Edit. Ecasa; México, 1993; p. 296.

HOLMES, Arthur W.; "Principios básicos de auditoría"; Tomo I; Edit. UTHEA; México, 1993; p. 312.

KOHLER, Erick L.; "Auditoría, principios y procedimientos"; México, 1993; p. 456

LEONARD, William P.; "Auditoría administrativa, evaluación de los métodos de eficiencia administrativa"; 20a. reimpresión; Edit. Diana; México, 1996; p. 313.

LOZANO Nieva, J.; "Auditoría interna, su enfoque operacional, administrativo y de relaciones humanas"; 15a. edición; Edit. Ecasa; México, 1995; p. 67.

MARTINEZ Villegas, Fabián; "El Contador público y la auditoría administrativa"; 12a. reimpresión; Edit. PAC; México, 1996; p.239. ~

MEDINA Lozano, Luis; "Introducción a la metodología de la ciencia y de la investigación"; 5a. edición; México, 1993; p.234.

MERCADO H., Salvador; "¿Cómo hacer una tesis?"; Edit. Limusa; México, 1994; p. 310.

NORBECK, Edward F.; "Auditoría administrativa"; Edit. Diana; México, 1994; p. 245.

OBIETA López, S.; CASTILLO Rodríguez, José Luis; "Auditoría de operaciones"; Edit. PAC; México, 1995.

OSORIO Sánchez, I.; "Auditoría I"; Edit. Ecasa; México, 1994; p.265.

RODRIGUEZ Valencia, Joaquín; "Sinopsis de la auditoría administrativa"; 7a. edición; Edit. Trillas; México, 1995; p. 344.

RUBIO Ragazzoni, Víctor; HERNANDEZ Fuentes, Jorge; "Guía práctica de auditoría administrativa"; 3a. edición, 2a. reimpresión; Edita. PAC; México, 1994; p.195.

SANCHEZ Curiel, G.; "Auditoría operacional"; Edit. Ecasa; México, 1993; p. 117.

SANTILLANA González, Juan Ramón; "Auditoría IV, auditoría interna: Administrativa, operacional y financiera"; Edit. ECAFSA; México 1997; p. 311.

TAYLOR, Donald; GLEZEN, William; "Auditoría, integración de conceptos y procedimientos"; Edit. Interamericana; México, 1993; p.268.

TERRY & FRANKLIN; "Principios de administración"; Edit. Ecasa; México, 1994; p. 241.

THIERAUF, Robert J.; "Auditoría administrativa con cuestionarios de trabajo"; 2a. edición; Edit. Limusa; México, 1995; p. 275.

WEIHRICH, Heinz; "Excelencia administrativa, productividad mediante administración por objetivos"; Edit. Limusa; México, 1995; p. 308.

ZORRILLA Arenas, Santiago; "Introducción a la metodología científica"; Edit. Océano; México, 1994; p. 286.

REVISTAS:

ADMINISTRATE HOY No. 25; "Evaluación de la administración"; Reza Trosino, J. Carlos; Edit. Latinoamericana, SICCO; México, 1996; p.58-66. (Revista)

ADMINISTRATE HOY No. 27; "Debilidades y fortalezas de su empresa"; Flores R. y Gómez A.; Edit. Latinoamericana, SICCO; México 1996; p. 89-93. (Revista)