



UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO A.C.



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA

**“PROPUESTA PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO MEDIANTE UN
CONTROL INTERNO ENFOCADO EN LA COMUNICACIÓN PARA EL
HOTEL ANCIRA S.A DE C.V.”**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA

PRESENTA:

RUBÉN BARRAGÁN BAUTISTA

ASESOR DE TESIS:

LIC. JORGE IGNACIO MARTÍNEZ ESTRADA

Coatzacoalcos, Veracruz

Julio 2013.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I GENERALIDADES

FACTORES QUE AFECTAN EL CONTROL INTERNO DEL HOTEL ANCIRA S.A de C.V.	5
1.2. OBJETIVOS.....	5
1.3. HIPOTESIS	5

CAPITULO II AUDITORIA INTERNA

2.1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA AUDITORIA INTERNA.....	6
2.2. CONCEPTO	7
2.3. OBJETIVO.....	8
2.4. INDEPENDENCIA EN EL EJERCICIO DE LA AUDITORIA INTERNA.....	9
2.5. PROMOCIÓN DE EFICIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN	9
2.6. ALCANCE DE LA AUDITORÍA INTERNA.....	10

CAPITULO III CONTROL INTERNO

3.1 NATURALEZA DEL CONTROL INTERNO.....	11
3.2. CONCEPTO DE CONTROL INTERNO.....	14
3.3. MÉTODO DE CONTROL.....	14
3.4. DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO.	16
3.5. MEDIOS PARA LOGRAR EL CONTROL INTERNO	17
3.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	20
3.7. RESPONSABILIDADES DE LOS DEPARTAMENTOS FINANCIERO Y DE CONTABILIDAD	21
3.8. ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	22
3.9. POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS	22
3.10. EVALUACIÓN DEL RIESGO	23
3.11. SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE Y DE COMUNICACIÓN	24
3.12. ACTIVIDADES DE CONTROL.....	25
3.13. REVISIONES DE DESEMPEÑO.....	26

3.14. MONITOREO.....	27
3.15. LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO.....	27
3.16. CONSIDERACIÓN DEL TRABAJO DE LOS AUDITORES INTERNOS.....	28
3.17. COMUNICACIÓN DE LOS ASPECTOS RELACIONADOS CON EL CONTROL.....	29

**CAPITULO IV
ANTECEDENTES HISTORICOS DEL HOTEL ANCIRA S.A. DE C.V.**

4.1. ANTECEDENTES.....	32
4.2. VALORES.....	32
4.3. MISIÓN.....	32
4.4. VISIÓN.....	32

**CAPITULO V
COMUNICACIÓN**

5.1. CONCEPTO DE COMUNICACIÓN.....	33
5.2. EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....	33
5.3. COMUNICACIÓN DESCENDENTE.....	39
5.4. LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE.....	39
5.5. LA COMUNICACIÓN CRUZADA.....	40
5.6. COMUNICACIÓN INFORMAL.....	40
5.7. LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	41
CONCLUSION.....	43
BIBLIOGRAFIA.....	44

INTRODUCCION

En una empresa donde todos los días se llevan a cabo constantes movimientos externos e internos, es importante conocer los factores positivos y negativos, que pueden llevarla al éxito o expansión en su sector o también puede llevarla a ser destituida en el mercado que domina, por lo tanto, es importante conocer los factores que pueden llegar a afectar el rendimiento de la empresa.

En este caso nos enfocaremos a conocer cuales son los factores que afectan al HOTEL ANCIRA SA de CV., para poderle ofrecerle una solución a corto plazo.

Para descubrir cuales son los factores que afectan a esta empresa se necesita hacer un análisis mediante una auditoria interna para conocer como lleva a cabo su control interno y así poder darnos cuenta que problemáticas afectan el buen funcionamiento de la empresa.

Es importante destacar que en toda empresa la base de su éxito es el desarrollo de diversos programas y técnicas para el buen funcionamiento interno.

Cabe señalar que existen diversos tipos de programas, para lo cual utilizaremos en nuestra investigación el PROGRAMA DE POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO del HOTEL ANCIRA S.A. de C.V., enfocándonos al sector de la comunicación que es la base del buen funcionamiento y éxito de una empresa en el mercado ya que sin la misma no se puede llegar a un buen rendimiento laboral, y por lo tanto al éxito.

En esta investigación usted conocerá los diferentes tipos de comunicación laboral que existen así como también podrá conocer las ventajas y desventajas de las mismas y a su vez saber cual tendrá mayor efectividad en su empresa para llevarla a un mayor posicionamiento en el mercado, logrando así lo que toda persona quiere para su empresa el éxito.

CAPITULO I

GENERALIDADES

FACTORES QUE AFECTAN EL CONTROL INTERNO DEL HOTEL ANCIRA S.A de C.V.

Toda empresa necesita de factores indispensables para efectuar una buena comunicación, ya sea, verbal, oral o escrita, para el buen funcionamiento de su personal interno, dando como resultado una mayor eficacia en el desempeño de sus labores así como lograr que los objetivos de la empresa se lleven a cabo.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Implantar un programa para el buen funcionamiento de la empresa.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

* Lograr la concientización de la necesidad de la auditoria interna para conocer nuestras debilidades internas como empresa.

* Obtener un mejor control interno a partir del análisis de nuestras debilidades como empresa.

* Desarrollar un programa de comunicación a partir del análisis efectuado de nuestro personal de la empresa.

1.3. HIPOTESIS

Los factores que afectan a la empresa es la falta de comunicación en todos sus departamentos internos y el tiempo en que es efectuada la misma, por que no se cuenta con un programa de control interno de comunicación especifico, por lo cual existe una gran diversidad de emisores y receptores lo cual no debería suceder ya que para eso existen niveles jerárquicos en la empresa para ejecutar la comunicación adecuada.

CAPITULO II AUDITORIA INTERNA

2.1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA AUDITORIA INTERNA

El origen más remoto de la auditoría interna se ubica con el advenimiento de la actividad comercial, cuando un productor ante la realidad de no poder cubrir o abarcar todo un rango de intervención personal sobre sus procesos productivos o comerciales se ve en la necesidad de contratar personas capacitadas y de su confianza que actúen en representación o por cuenta de él.

En este proceso de delegación, el productor o comerciante, idea mecanismos para supervisar, vigilar y controlar a sus empleados... son las primeras acciones de la auditoría interna ejercidas por el propio dueño de la empresa y se pueden considerar como actividades básicas y elementales según su concepto de administración.

Sin embargo, las operaciones de negocios empezaron a crecer en volumen y complejidad a raíz del surgimiento de la Revolución Industrial.

La primera etapa de la naciente función de la auditoría interna se ocupó primordialmente de la verificación detallada de los registros contables, la protección de los activos y el descubrimiento y prevención de fraudes. Se veía al auditor interno como un chocador de cuentas o como un policía administrador de criterio estrecho e inquisidor.

Una segunda evolución de la auditoría interna surge como consecuencia de la creación de la Comisión para la vigilancia del Intercambio de Valores en los Estados Unidos de Norteamérica en el año de 1934, al requerir este órgano regulador una plena confiabilidad en la información financiera emitida por empresas que tienen colocadas acciones entre el público inversionista.

Una tercera etapa nace con la creación del Instituto de Auditores Internos en los Estados Unidos de Norteamérica en el año de 1941, instituto que permite el desarrollo de la profesión de manera armónica y ordenada.

Y una cuarta etapa y última vigente hasta el día de hoy, surge con el advenimiento de dos nuevos tipos de auditoría: la auditoría administrativa y la operacional, practicadas por los auditores internos dependientes de una organización.

Auditorías que al complementarse con la financiera, vienen a cerrar el amplio ciclo de servicios de la administración.

2.2. CONCEPTO

Auditoría Interna es una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización. Es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles.¹

El término auditoría se puede considerar como la revisión y evaluación a fondo de los aspectos administrativos y operacionales a cualquier nivel; más aún se puede aplicar como sinónimo de revisión.

El término “interna” se aplica para dejar perfectamente claro que es una actividad llevada a cabo por la misma organización, empleando su propio personal; por tanto, su alcance puede y debe extenderse hacia la revisión conjunta o separada de los aspectos administrativos, operacionales, financieros y el sistema de información en general. De esta manera, su acción se diferencia de la realizada por contadores públicos externos u otros externos que no forman parte de la administración.

El complemento al concepto señalado cubre un número importante de elementos del trabajo de auditoría interna, como sigue:

1.- El término “independiente” es característica de que el trabajo de auditoría se desarrolla con plena libertad; sin restricciones que puedan limitar de manera significativa el alcance de la revisión o el reporte de hallazgos y conclusiones de la auditoría.

2.- El término “evaluación” confirma los elementos que sirvieron de base para que el auditor haya llegado a sus conclusiones.

¹ Institute of Internal Auditors The Statement of Responsibilities of Internal Auditing, IIA, E.U.A., 1981, traducción libre. Tal pronunciamiento, la fuente de referencia lo considera como Naturaleza de la Auditoría Interna.

3.- El término “establecida” confirma el hecho de la creación definitiva de la función de auditoría interna por parte de la misma organización.

4.- La frase “examinar y evaluar” describe la acción de la función de la auditoría interna. Los hallazgos, determinados en una primera etapa de su trabajo requieren, en un segundo orden, de un juicio evaluatorio.

5.- Las palabras “sus actividades” confirman el amplio alcance jurisdiccional del trabajo de auditoría interna, es decir, que pueden ser aplicados a todas las actividades de la organización.

6.- El término “servicio” identifica que el producto final de la auditoría interna tiende hacia la asistencia, el apoyo o la ayuda.

7.- La frase “a la misma organización” confirma que el alcance del trabajo de auditoría es hacia toda la organización, incluyendo a su personal, el consejo de administración y accionistas.

8.- Y finalmente la frase “es un control” implica la responsabilidad del auditor interno de formar parte del propio control de la organización y su extensión hacia el examen y evaluación de otros controles, partiendo del hecho de ser considerado éste profesional, como un experto en materia de control.

2.3. OBJETIVO

El objetivo de la auditoría interna consiste en apoyar a los miembros de la organización en el desempeño de sus actividades. Para ello la auditoría interna les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente con las actividades revisadas.

Es objetivo también de la auditoría interna la promoción de un efectivo control a un costo razonable.²

Tal objetivo establece claramente a la función de auditoría interna como un servicio de apoyo a todo aquellos quienes conforman la organización; apoyo resultante del conocimiento que adquiere el auditor interno de todos los elementos de la propia organización durante el desempeño de su trabajo que, al ser comparado le permite externar opiniones que tiendan al beneficio de la organización en su conjunto.

² Institute of Internal Auditors The Statement of Responsibilities of Internal Auditing, IIa, E.U.A., 1981, traducción libre.

2.4. INDEPENDENCIA EN EL EJERCICIO DE LA AUDITORIA INTERNA

Los auditores internos deben ser ajenos a las actividades que auditan. Los auditores internos alcanzan su independencia cuando pueden llevar a cabo su trabajo con libertad y objetividad.

La independencia permite a los auditores internos rendir juicios imparciales, hecho esencial para una apropiada conducta de los mismos auditores. La independencia se logra a través de su posición en la organización y la objetividad.

La posición de la auditoría interna debe ser relevante para asegurar un amplio margen de cobertura de auditoría y para asegurar acciones efectivas sobre los hallazgos y recomendaciones de auditoría.

La objetividad requiere que los auditores internos tengan una actitud de independencia mental y una honesta confianza sobre el resultado de su trabajo. El establecer procedimientos, diseñar, instalar y operar sistemas no son funciones de auditoría; el llevar a cabo tales actividades presume perder la objetividad de la auditoría.

2.5. PROMOCIÓN DE EFICIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN

En términos de estrategia, el no tomar en cuenta el auditor interno la cobertura de revisión de aspectos operativos y administrativos, puede crear un vacío que permita la intervención de otros grupos en competencia; por tanto, esta participación de alto beneficio para la organización lo es para la propia actividad e imagen de este profesional.

El criterio señalado infiere un cambio de actitud en el auditor interno concretamente, buscar ser más eficiente en sus resultados, siendo este el punto de partida para promover la eficiencia en su organización; no se puede exigir cuando no se da el ejemplo. Para tal propósito habrá de ampliar el alcance de sus revisiones; ampliar y mejorar sus características y calificaciones personales y profesionales; identificar áreas y aspectos relevantes que merezcan su intervención; habrá de saber crear una sana relación humana y de interacción con los auditores en la búsqueda de soluciones conjuntas.

2.6. ALCANCE DE LA AUDITORÍA INTERNA

El alcance de la auditoría interna considera el examen y evaluación de la adecuación y eficiencia del sistema de control interno de la organización y la calidad de ejecución en el desempeño de las responsabilidades asignadas.

El alcance de la auditoría interna incluye:

- Revisión de la veracidad e integridad de la información financiera y operativa y los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y reportar esa información.
- Revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento de las políticas, planes, procedimientos y ordenamientos legales que puedan tener un impacto significativo en las operaciones y en los reportes y determinar si la organización cumple con tales sistemas.
- Revisar las medidas para salvaguardar activos y si son adecuados, verificar la existencia de tales activos.
- Evaluar el aspecto económico y la eficiencia con que los recursos están siendo utilizados.
- Revisar aquellas operaciones o programas que tiendan a asegurar que los resultados sean acordes con los objetivos y metas establecidas y si esas operaciones o programas están siendo llevadas a cabo según lo planeado.

Auditoría interna es una sola función que se practica internamente en una organización y sus enfoques serán administrativos, operacionales o financieros.³

³ Santillana González Juan Ramón, Auditoría Interna Integral, Ediciones Contables y Administrativas, S.A. de C.V., México, tercera edición 1983.

CAPÍTULO III

CONTROL INTERNO

3.1 NATURALEZA DEL CONTROL INTERNO

Se entiende por control al conjunto de medidas tendientes a determinar la veracidad de las afirmaciones, a la normalidad y regularidad de los actos que realizan otros individuos o sistemas de procesamiento de información.

Dentro de una institución, ente o empresa, la administración se subdivide en cuatro fases, como se detallan a continuación:

1.- Planificar: La planificación consiste en determinar los objetivos y subobjetivos y establecer cómo alcanzarlos o lograrlos, mediante el desarrollo de planes integrados y amplios. El beneficio que aporta es que trata de evitar crisis dentro de la estructura de la empresa, ya que permite o facilita la delegación de funciones y responsabilidades, trata de mejorar los sistemas, métodos y procedimientos y es la base para la estructura de control.

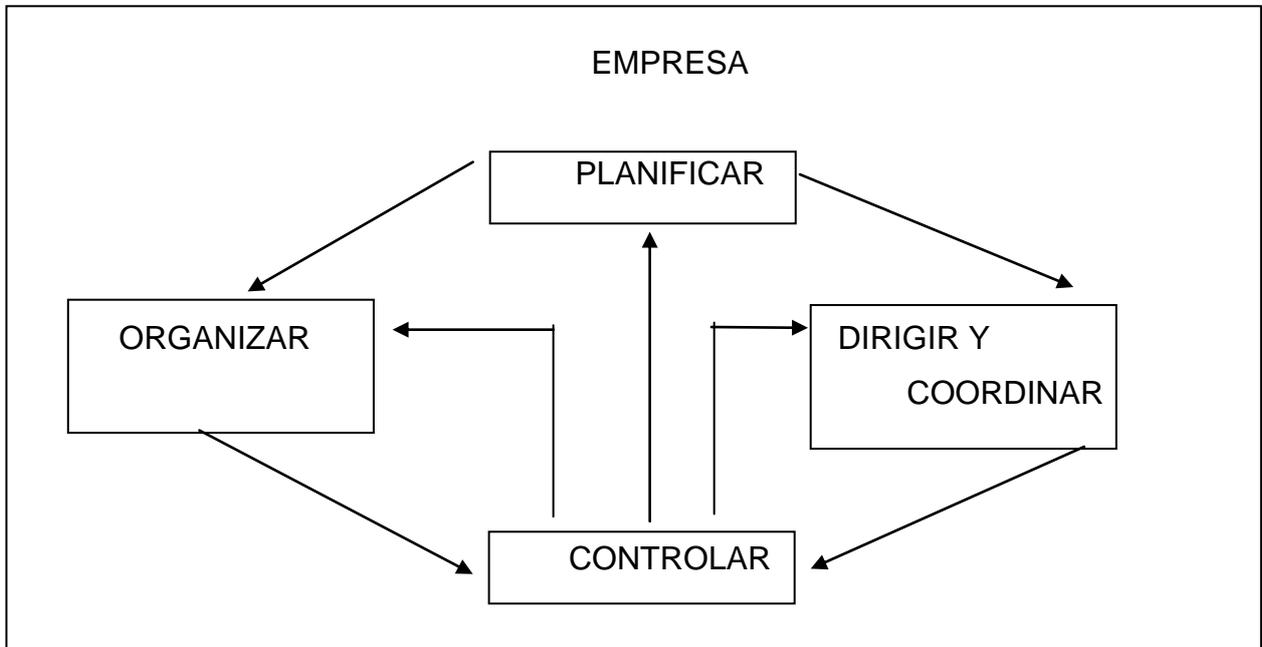
2.-Organizar: Es crear departamentos operativos, de servicios o staff, cuya base es la especialidad. Es construir “ideal” o “tipo” que necesita el ente, mediante la asignación de las funciones y responsabilidades correspondiente a aclarar y solucionar las diferencias que puedan existir entre los distintos sectores o individuos.

3.-Dirigir y Coordinar: Es dar las directrices para lograr los rendimientos predeterminados. Estas, se manifiestan en instrucciones, normas o procedimientos, deben ser lo suficientemente claras para poder ser interpretadas por todos y correctamente cumplidas. La coordinación se logra dando coherencia a todas las fases de la administración y delimitando en forma clara las funciones y responsabilidades de sectores e individuos.

4.- Controlar: Es unir el cumplimiento de las normas con la responsabilidad del individuo, fijando puntos estratégicos y evaluarlos en cuanto a magnitud e importancia y en última instancia, realizar una acción que tienda a corregir las irregularidades.

De lo anterior se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- El esquema no es, de ningún modo, rígido.
- Todas las fases se producen simultáneamente o al unísono.
- El control repercute o se manifiesta en las restantes partes, componentes o fases.



Un sistema de control interno eficiente sólo podrá establecerse en una empresa que se encuentre correctamente organizada, entendiéndose que organización es la estructura interna del ente y además el ordenamiento lógico de los elementos o componentes que la integran de forma tal que cumplan con los objetivos, políticas y fines para los cuales dicha empresa fue creada.

El nivel superior de un ente debe vivir y nutrirse de lo generado, producido o actuado en los niveles intermedios e inferiores y en los que debe confiar, para el flujo de información y hechos que en ellos se generan y que tienen fundamental importancia dentro de la vida de la organización por que son base informativa para la toma de decisiones.

Por ello tiene mucha importancia la distribución o asignación de funciones ya que estas tienen por objeto lograr la mayor eficiencia operativa en cuanto a las tareas que deben realizar los individuos que componen la organización.

Cuando se efectúa la asignación de funciones, hay que tener presente que el trabajo que ejecuta un individuo sea complemento del realizado por otro. El objetivo es que ninguna persona debe poseer el control total o absoluto de una parte fundamental de las tareas u operaciones de la empresa.

La distribución de funciones siempre debe ir acompañada por la responsabilidad, la cual nunca se delega y esta responsabilidad tiende a fijar límites exactos dentro de los cuales el individuo puede moverse, pero no puede ni debe sobrepasarse.

Todo lo dicho es conveniente que quede reflejado por escrito dentro del Manual de Organización, que contenga los lineamientos generales de la empresa.

Los individuos no solamente tienen que cumplir órdenes y ejecutar tareas sobre la base de instrucciones aportando su respectiva responsabilidad, sino que recae sobre ellos la custodia del patrimonio físico del ente, sin el cual, la organización no podría subsistir.

El nivel directivo o superior debe estar tranquilo al tener la seguridad de que el patrimonio social está correctamente protegido por los niveles intermedios de la estructura humana de la empresa.

De todo ello se desprende la naturaleza e importancia del Sistema de Control Interno, que es indivisible porque integra toda la organización.

El auditor no tiene responsabilidad directa sobre el sistema de control interno, pero es el evaluador del mismo y sobre la base de la evaluación podrá determinar: la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría a aplicar durante la revisión de una empresa.

Como evaluador del sistema de control interno, el auditor obtiene conclusiones que debe informar a la dirección de la empresa y a su vez debe sugerir cambios para su mejor funcionamiento.

Pero en todo cambio hay que predeterminar el costo de instalarlo y mantenerlo, frente a los riesgos de pérdidas materiales o información que pudiera haber sin el.

3.2. CONCEPTO DE CONTROL INTERNO

El alcance del control interno está dado por todo el ámbito de la empresa y los problemas que se generan al controlar las actividades que tienen origen en los distintos sectores de la organización, según las tareas que éstos desarrollan, como, por ejemplo: las funciones de registración, fabricación, ventas, compras, personal, tesorería, fianzas, etc.

El método de control interno existente en las empresas incluye la comparación de una actuación real, con una acción pronosticada, tal como un objetivo, estándar de actuación o regulación previa.

En cada caso o situación, el sistema, método o procedimiento debe prever la posibilidad de practicar un control o análisis de lo que esta sucediendo y en caso de encontrar diferencias, desvíos o errores, poder obtener la explicación lógica de por qué esos hechos ocurrieron y finalmente, tratar de adoptar las medidas correctivas correspondientes.

3.3. MÉTODO DE CONTROL

En cada área funcional de la organización, existirán “controles propios” y “controles externos”, que tendrán a medir y confrontar la actuación o realidad de las operaciones realizadas contra una norma, un procedimiento, una pauta o un estándar de actuación predeterminados por la dirección del ente, ya que la responsabilidad de diseño, implantación y ejecución del Sistema de Control Interno corresponde a ésta.

Pero cada funcionario que tiene a su cargo tareas y responsabilidades en la conducción y registración de distintos tipos de recursos (personales, materiales, financieros, tecnológicos, etc., es responsable del Control Interno en su ámbito de actuación.).

La función de evolución del Sistema de Control Interno consiste en verificar la correcta actuación y efectividad operatoria del ente.

Los parámetros preestablecidos para efectuar la comparación pueden ser entre otros:

- A) Planes, metas y objetivos;
- B) Estructura organizada;
- C) Coyuntura del medio donde opera la organización;
- D) Políticas, usos y costumbres propios de la empresa;

- E) Sistemas, métodos y procedimientos en función o implantados;
- F) Métodos de control: determinación de puntos débiles y fuertes;
- G) Potencial humano, material tecnológico;
- H) Estándares históricos de actuación;
- I) Medición y comparación de resultados históricos.

Cabe comentar que la creciente y destacada importancia que ha tenido el concepto de Control Interno en el mundo de los negocios puede explicarse como consecuencia de los siguientes hechos o factores ocurridos a nivel mundial:

A) ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES:

Debido al gran desarrollo que provocó la expansión de las empresas en cuanto a su tamaño y distribución geográfica, la estructura de la organización debió adaptarse al momento y medio ambiente, por lo tanto, se transformó en compleja y amplia. Por lo tanto, para controlar los derechos que se producen dentro de ella, la dirección superior y las agencias intermedias dependen de la confianza de la información que reciben, que deben analizar y, sobre la base de ella, tener la difícil tarea de decidir. Hoy las organizaciones realizan adquisiciones de otras, fusiones o alianzas empresarias basándose en dos conceptos o tendencias: uno la diversificación económica y otro la especialización de los negocios.

Para proteger el patrimonio de la empresa es indispensable poseer y mantener un educado Sistema de Control Interno que permita salvaguardar los bienes que lo conforman y que, a su vez, contribuya a detectar errores o fraudes en perjuicios de la organización. Sin las medidas de seguridad adecuadas es posible fraguar compras, ventas y operaciones financieras.

B) CAMBIOS TECNOLÓGICOS:

Los cambios en el procesamiento de la información administrativa y las comunicaciones, provocados por la introducción de la electrónica y telefonía como medio para la administración de la información, en el cual grandes volúmenes de datos pasan a ser clasificados, procesados e informados, hacen que sea necesario un adecuado control sobre esa información, para que no genere errores de ningún tipo.

Las nuevas tecnologías están transformando las formas de producir, comercializar y administrar las ventas y distribución de productos y servicios.

Las nuevas tecnologías están modificando las estructuras y metas de la empresa, la dinámica de la competencia y las reglas de juego para ser exitoso. Las empresas interconectadas en red están modificando los procesos de los negocios, la naturaleza de la economía y el futuro social de la comunidad.

El impacto de la tecnología de fin de siglo con el uso de las rutas o de la red electrónica rompen las barreras entre los proveedores, clientes, bancos y competidores.

La empresa moderna actúa en tiempo real ya que los clientes ingresan sus pedidos electrónicamente y estos se procesan de manera instantánea. Estamos en la era del comercio electrónico y la técnica de auditoría pierde las "pistas de auditoría" que antes eran el seguimiento de los documentos expuestos en papel.

La rapidez que tiene la información produce un efecto expansivo que puede llegar a ser incontrolable si no administra en forma adecuada.

3.4. DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO.

Hasta la fecha, la expresión "control interno" carece de una definición apropiada o universal, o que sea aceptada o aprobada por todos los que investigaron el tema, en el idioma castellano se usan expresiones tales como; "control interno" (la más amplia o utilizada), "comprobación interior" o "comprobación interna y control".

A continuación se presentan algunos autores que definen de distinta manera "control interno":

Autor: Luis V. Manrara Galan, sistema de control interno, Finanzas y Contabilidad, México, 1944.

Definición: El control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, mediante el cual la contabilidad controla, hasta donde sea posible, las operaciones principales del negocio.

Autor: Gómez Morfin, el control interno de los negocios, Fondo de Cultura Económica, México, 1969.

Definición: El control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos, para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescripta.

Autor: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, “Examen del Control Interno”, Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, México, 1957.

Definición: En un sentido más amplio, el control interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En ese sentido, el término administrativo se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objetivo de la entidad económica.

Abarca, por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa: sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento.

3.5. MEDIOS PARA LOGRAR EL CONTROL INTERNO

El control interno varía significativamente entre una organización y otra, dependiendo de factores como su tamaño, la naturaleza de sus operaciones y los objetivos.

Sin embargo, para un control interno satisfactorio se necesitan algunas características esenciales. El control interno de una organización incluye cinco componentes o elementos:

- 1) El ambiente de control,
- 2) La evaluación del riesgo,
- 3) El sistema de información (contable y de comunicación),
- 4) Actividades de control y
- 5) Monitoreo del sistema

3.5.1 AMBIENTE DEL CONTROL

El ambiente de control fija el tono de una organización al influir en la concientización del personal de control. Este puede considerarse como la base de los demás componentes del control interno.

Los factores del ambiente de control incluyen integridad y valores éticos: compromiso de ser competentes; junta directiva o comité de auditoría; filosofía y estilo operacional de la gerencia; estructura organizacional; asignación de autoridad y responsabilidad, y políticas y prácticas de los recursos humanos.

3.5.2. INTEGRIDAD Y VALORES ÈTICOS

La efectividad del control interno depende directamente de la integridad y de los valores éticos del personal que es responsable de crear, administrar y monitorear los sistemas de control. La gerencia debe establecer normas de conducta y de ética que desestimulen a los empleados de dedicarse a actos que serían considerados deshonestos, no éticos o ilegales.

Otra forma de reducir la incidencia de un comportamiento inapropiado es retirar o reducir los incentivos y tentaciones que conducen a ese comportamiento.

Por ejemplo, con frecuencia la presentación de informes financieros fraudulentos es el resultado de situaciones en las cuales los empleados fueron colocados bajo una presión indebida para satisfacer metas de desempeño irreales.

Se ha encontrado que se presentan acciones inapropiadas cuando la remuneración de la gerencia esta fuertemente atada al informe de ingresos de la compañía.

Una mayor tentación de cometer actos inapropiados puede ser el que resulta de controles inadecuados o ineficaces, como una falta de distribución de los deberes o una junta directiva que no proporciona una vigilancia objetiva de la alta gerencia.

3.5.3. COMPROMISO DE SER COMPETENTES

Los empleados deben poseer las destrezas y el conocimiento esenciales para el desempeño de su trabajo. Si a los empleados les falta destreza o conocimiento, pueden ser ineficaces en la realización de los deberes asignados.

Esto es especialmente crítico cuando los empleados están involucrados en la realización de los controles. Idealmente, la gerencia debe comprometerse a contratar empleados con niveles apropiados de educación y experiencia y a proporcionarles la supervisión y la capacitación adecuada.

3.5.4. JUNTA DIRECTIVA O COMITÉ DE AUDITORIA

El ambiente de control de una organización está significativamente influido por la efectividad de su junta directiva o el comité de auditoría. Los factores que pesan sobre la efectividad de la junta o del comité de auditoría incluyen la medida de su independencia frente a la gerencia, la experiencia y el nivel de sus miembros, el nivel al que ésta plantea y adelanta asuntos difíciles con la gerencia, y su interacción con los auditores internos y externos.

El comité de auditoría de la junta directiva debe estar compuesto de directores externos que no sean empleados de ningún nivel de la organización. Esto permite o autoriza al comité de auditoría para que sea efectivo en la vigilancia de la calidad de los informes financieros de la organización y para disuadir a la gerencia de ignorar los controles e incurrir en fraude.

3.5.5 FILOSOFÍA Y ESTILO OPERACIONAL DE LA GERENCIA

Las gerencias difieren en cuanto a las filosofías relacionadas con la presentación de informes financieros y con sus actitudes hacia la toma de riesgos de negocios.

Algunas son extremadamente agresivas en la presentación de estados financieros y asignan gran énfasis al logro o superación de las proyecciones de ganancias. Pueden estar dispuestas a incurrir en actividades de alto riesgo con la perspectiva de un retorno o utilidad altos.

Otros equipos de gerencia son extremadamente conservadores y contrarios a correr riesgos. Estas filosofías y estilos de operación diferentes pueden tener impacto en la confiabilidad global de los estados financieros.

La filosofía de la gerencia y el estilo operacional también se reflejan en la forma como la organización es manejada.

Con frecuencia, los controles en una organización informal son implementados mediante contacto directo entre los empleados y la gerencia.

Una organización más formal establecerá políticas escritas, informes de desempeño e informes de excepción para controlar sus diversas actividades.

3.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Otro factor del ambiente de control es la estructura organizacional de la entidad. Una estructura organizacional bien diseñada proporciona una base para la planificación, la dirección y las operaciones de control.

Ésta divide la autoridad, las responsabilidades y los deberes entre los miembros de una organización al manejar aspectos como la toma de decisiones centralizada versus descentralizada y una distribución apropiada de deberes entre los diversos departamentos.

La estructura organizacional de una entidad debe separar apropiadamente las responsabilidades de 1) Autorizar transacciones, 2) Registrar transacciones y 3) Custodiar los activos. Adicionalmente, en lo posible, la ejecución de la transacción debe ser separada de estas otras responsabilidades.

La efectividad de esa estructura se obtiene generalmente habiendo nombrado jefes de departamento evacuados con base en el desempeño de sus departamentos respectivos.

Los altos ejecutivos de los grandes departamentos deben tener un cargo igual y deben reportar directamente al presidente o a un vicepresidente ejecutivo.

3.7. RESPONSABILIDADES DE LOS DEPARTAMENTOS FINANCIERO Y DE CONTABILIDAD

Los departamentos financieros y de contabilidad son los dos departamentos involucrados más directamente en los asuntos financieros de una empresa de negocios.

La división de responsabilidades entre estos departamentos ilustra la separación de la función de contabilidad de las operaciones y también de la custodia de los activos.

Bajo la dirección del tesorero, el departamento financiero es responsable de las operaciones financieras y de la custodia de los activos líquidos.

Las actividades de este departamento incluyen la planificación de los requerimientos futuros de efectivo, el establecimiento de políticas de crédito al cliente y la realización de la financiación de los arreglos para satisfacer las necesidades de financiación a corto y a largo plazo del negocio.

Adicionalmente, el departamento de finanzas tiene la custodia de las cuentas bancarias y otros activos líquidos, invierte el efectivo y efectúa los desembolsos de efectivo.

En pocas palabras, el departamento de finanzas es quien realiza las actividades financieras.

El departamento de contabilidad, bajo la autoridad del contralor, es responsable de todas las funciones de contabilidad y del diseño e implementación del control interno.

Con respecto a la actividad financiera, el departamento de contabilidad registra las transacciones financieras, pero no maneja los activos financieros. Los registros de contabilidad establecen la responsabilidad sobre los activos y proporcionan la información necesaria para los informes financieros, las declaraciones de renta y las decisiones de las operaciones diarias. Con respecto al control interno, el departamento de contabilidad mantiene registros independientes, con los cuales se comparan las cantidades de activos y los resultados operacionales. Con frecuencia, esta función de conciliación es realizada por el grupo de control de operaciones u otros subdepartamentos dentro de la contabilidad.

3.8. ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

El personal dentro de una organización necesita tener una clara comprensión de sus responsabilidades y de las reglas y regulaciones que gobiernan sus acciones.

Por consiguiente, para aumentar el ambiente de control, la gerencia desarrolla descripciones del trabajo y la responsabilidad dentro de la organización.

También pueden establecerse políticas que describan las prácticas de negocios apropiadas, el conocimiento y la experiencia del personal clave y el uso de los recursos.

3.9. POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

Finalmente, la efectividad del control interno se ve afectada por las características del personal de la organización.

Por tanto, las políticas y prácticas de la gerencia para contratar, orientar, capacitar, evaluar, aconsejar, promover y compensar a los empleados tienen un efecto significativo sobre la efectividad del ambiente de control. Por ejemplo, las normas para contratar los individuos más calificados con un énfasis en educación, experiencia y evidencia de integridad y conducta ética, ilustran el compromiso de la organización para contratar gente competente y digna de confianza. Las políticas efectivas de recursos humanos pueden, con frecuencia, mitigar otras debilidades en el entorno de control.

Bonos de fidelidad o garantía. El manejo efectivo de los recursos humanos no es una garantía contra pérdidas ocasionadas por empleados deshonestos.

Con frecuencia, quienes ingenian los grandes desfalcos son los empleados de mayor confianza. El hecho de que se tenga tanta confianza en ellos explica por qué tienen acceso al efectivo, a los títulos-valores y a los registros contables de la compañía, y por qué están en una posición que hace posible el desfalco.

La mayoría de las organizaciones compra los bonos de fidelidad para asegurar a los empleados que manejan efectivo u otros activos negociables. Los **bonos de fidelidad o garantía** son una forma de seguro mediante los cuales la compañía aseguradora accede a rembolsar a un empleador, dentro de ciertos límites, algunas pérdidas atribuibles a robo o a desfalco perpetrado por los empleados asegurados. Las compañías con pocos empleados sujetos a riesgo pueden obtener bonos de fidelidad individuales; los negocios más grandes pueden preferir obtener un bono de fidelidad colectivo que cubre un diverso número de empleados. Antes de emitir estos bonos, los aseguradores investigan completamente los antecedentes de los empleados que serán asegurados. Este servicio ofrece mayor protección al evitar el empleo a personas de antecedentes, en posiciones de confianza. Es más probable que las compañías aseguradoras adelanten vigorosamente los procesos de casos de fraude que los empleadores; la conciencia general de este hecho desestimula la deshonestidad por parte de los empleados asegurados.

3.10. EVALUACIÓN DEL RIESGO

El segundo componente importante del control interno es la evaluación del riesgo. La gerencia debe identificar y analizar cuidadosamente los factores que afectan al riesgo de que los objetivos de la organización no sean alcanzados, y luego tratar de manejar esos riesgos.

El proceso de evaluación del riesgo por parte de la gerencia es similar a la evaluación del riesgo de auditoría por parte del auditor, sin embargo, el alcance de la evaluación del riesgo de gerencia es más completo, en el sentido de que comprende la consideración de factores que afecten todos los objetivos de la organización.

Los auditores están preocupados por los riesgos asociados con el objetivo de una presentación financiera confiable, es decir, las amenazas a una preparación de estos estados financieros en concordancia con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Los siguientes factores de riesgo podrían ser indicativos del mayor riesgo de presentación de informes financieros para una organización.

- Cambios en el ambiente regulador u operacional de la organización.
- Cambios en el personal.
- Implementación de un sistema de información nuevo o modificado.
- Rápido crecimiento de la organización.
- Cambios en tecnología que afectan los procesos de producción o los sistemas de información.
- Introducción de nuevas líneas de negocios, productos o procesos.
- Expansión o adquisición de las operaciones extranjeras.
- Adopción de nuevos principios de contabilidad o principios de contabilidad que cambian.

3.11. SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE Y DE COMUNICACIÓN

Para ayudar a la gerencia a cumplir los objetivos de la organización se necesita información en todos sus niveles. El sistema de información contable y la forma como se comunican a lo largo de la organización las responsabilidades del control interno en la presentación de informes financieros son de gran importancia para los auditores.

Un sistema de información contable de una organización consiste en los métodos y registros establecidos para registrar, resumir e informar las transacciones de entidad y dar cuenta a los activos, pasivos y patrimonio relacionados. Por tanto, un sistema de contabilidad debe:

1. Identificar y registrar todas las transacciones válidas.
2. Describir oportunamente las transacciones, con suficiente detalle para permitir su clasificación apropiada de las transacciones en la presentación de informes financieros.
3. Medir el valor de las transacciones en una forma que permita registrar su valor monetario apropiado en los informes financieros.
4. Determinar el periodo en el cual ocurrieron las transacciones, para permitir el registro de las transacciones en el periodo de contabilidad apropiado.
5. Presentar apropiadamente las transacciones y las revelaciones relacionadas en los estados financieros.

Un sistema de información de contabilidad debe incluir un código de cuentas y un manual de políticas y procedimientos de contabilidad como ayuda para las políticas de comunicación.

Un código de cuentas es un listado clasificado de todas las cuentas en uso, acompañadas de una descripción del propósito y contenido de cada una. Un manual de políticas y procedimientos de contabilidad establece claramente por escrito los métodos o formas de tratar las transacciones.

Combinados, el código de cuentas y el manual de políticas y procedimientos de contabilidad deben proporcionar una guía clara que permita un manejo apropiado y uniforme de las transacciones.

La comunicación apropiada comprende explicar a los empleados sus papeles y responsabilidades individuales relacionados con la presentación de informes financieros.

Los canales abiertos de comunicación son esenciales para el funcionamiento apropiado de un sistema de información.

El personal que procesa la información debe entender la forma como se relacionan sus actividades con el trabajo de otros, y la importancia de reportar excepciones y otras cifras inusuales en el nivel apropiado de la gerencia.

3.12. ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia se llevan a cabo. Estas políticas y procedimientos promueven acciones relacionadas con los riesgos que enfrenta la organización.

Aunque en una organización se realizan actividades de control, solamente los siguientes son generalmente pertinentes en una auditoría de los estados financieros de la organización:

- Revisiones de desempleo.
- Procesamiento de la información.
- Controles físicos.
- Separación de funciones.

3.13. REVISIONES DE DESEMPEÑO

Las actividades de control son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia se lleven a cabo.

Estas políticas y procedimientos promueven acciones relacionadas con los riesgos que enfrenta la organización.

Aunque en una organización se realizan muchos tipos de actividades de control, solamente los siguientes son generalmente pertinentes en una auditoría de los estados financieros de la organización:

Revisiones de desempeño: Estos controles incluyen revisiones del desempeño real, en comparación con presupuestos, proyecciones y desempeños de periodos anteriores; relaciones entre sí de conjuntos de información diferentes y revisiones globales de desempeño.

Las revisiones de desempeño proporcionan a la gerencia una indicación global de la forma como el personal en los diversos niveles está adelantado los objetivos de la organización.

Al investigar las razones de un desempeño no esperado, la gerencia puede hacer cambios oportunos en las estrategias y planes o tomar otras acciones correctivas apropiadas.

Procesamiento de información: Para confirmar la precisión, inclusión completa y autorización de las transacciones, se realiza una diversidad de actividades de control.

Controles físicos: Estos controles incluyen aquellos que proporcionan una seguridad física sobre los registros y sobre los demás activos.

Separación de funciones: Un concepto fundamental del control interno es que ningún departamento o persona debe manejar todos los aspectos de una transacción desde el principio hasta el final.

La meta es reducir las oportunidades para que cualquier persona esté en una posición de perpetrar y esconder errores o irregularidades en el curso normal de sus deberes.

3.14. MONITOREO

El monitoreo, es el último componente del control interno, es un proceso que evalúa la calidad de control interno en el tiempo.

Es importante monitorear el control interno para determinar si está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones. Puede lograrse el monitoreo realizando actividades permanentes o mediante evaluaciones separadas.

Las actividades de monitoreo permanente incluyen actividades de supervisión y gerencia realizadas en forma regular, como el monitoreo continuo de quejas de clientes o la revisión de la razonabilidad de los informes de gerencia.

Las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos.

3.15. LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO

El control interno puede ser efectivo para protegerse contra errores y contra fraude y asegurar la confiabilidad de la información contable. Sin embargo, es importante reconocer la existencia de limitaciones inherentes del control interno. En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de equívocos en instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción o fatiga. Adicionalmente, sin la participación activa de la junta directiva y un departamento de auditoría interna efectivo, la alta gerencia puede invalidar fácilmente el control interno.

Finalmente, las actividades de control dependientes de la separación de funciones pueden ser burladas por colusión entre empleados.

La extensión de los controles adoptados por un negocio también está limitada por consideraciones de costo.

No es factible, desde el punto de vista de los costos, establecer controles que proporcionan protección absoluta del fraude y del desperdicio; una seguridad razonable a este respecto es generalmente lo mejor que puede lograrse.

3.16. CONSIDERACIÓN DEL TRABAJO DE LOS AUDITORES INTERNOS

Mucho de los procedimientos de auditoría realizados por los auditores internos son semejantes en la naturaleza a aquellos empleados por los auditores independientes.

Debido a que la función de auditoría interna es un aspecto importante del componente de monitoreo del control interno del cliente, los auditores independientes considerando la existencia y calidad de la función en su evaluación del riesgo de control.

Mediante su contribución al control interno, el trabajo de los auditores internos puede reducir la cantidad de pruebas de auditoría realizadas por los auditores independientes.

Los auditores independientes empiezan por tener una comprensión del trabajo de los auditores internos para determinar su pertinencia para la auditoría. Ellos realizan indagaciones sobre aspectos como las actividades y los planes de auditoría de los auditores internos.

Si los auditores independientes concluyen que el trabajo de los auditores internos es pertinente y que sería eficiente considerarlo, entonces evalúan la competencia y objetividad del personal de auditoría interna y la calidad de su trabajo.

Al evaluar la competencia de los auditores internos, los auditores independientes consideran el nivel educacional, la experiencia profesional y las certificaciones profesionales del personal de auditoría interna.

También investigan las políticas, programas, procedimientos, papeles de trabajo e informes de los auditores internos, y la medida en la cual las actividades de los auditores internos son supervisadas y revisadas.

La objetividad es evaluada considerando la condición organizacional del director de auditoría, incluso, si el director reporta a un empleado de categoría suficiente para asegurar una amplia cobertura de auditoría y tiene acceso directo al comité de auditoría de la junta directiva.

También son revisadas las políticas de los auditores internos para asignar personal independiente a las áreas de auditoría.

Si, después de evaluar competencia y objetividad, los auditores independientes pretenden utilizar el trabajo de los auditores internos, evaluarán y probarán su trabajo.

La evaluación incluye una revisión alcance del trabajo de los auditores internos y de la calidad de sus programas e informes.

Además de reducir el alcance de los procedimientos sustantivos de los auditores independientes, el trabajo de los auditores internos puede afectar los procedimientos de los auditores independientes al obtener una comprensión del control interno y evaluar el riesgo.

Por Ejemplo, los auditores independientes pueden utilizar la documentación de los auditores internos sobre el control interno. Los auditores internos también pueden proporcionar ayuda directa a los auditores independientes en la preparación de los papeles de trabajo y en la realización de ciertos procedimientos de auditoría.

Sin embargo, los auditores independientes no deben depender demasiado del trabajo de los auditores internos; ellos deben obtener materia de evidencia suficiente y competente para apoyar su opinión sobre los estados financieros.

Independientemente del alcance del trabajo de los auditores internos, los auditores independientes deben realizar pruebas directas sobre cuentas de los estados financieros con alto riesgo de error material.

Los juicios sobre las evaluaciones del riesgo inherente y del riesgo de control, la materialidad de los errores, la suficiencia de las pruebas realizadas y otros aspectos que afectan la opinión deben ser hechos por los auditores independientes.

Además, los auditores independientes deben estar involucrados directamente al evaluar la evidencia de auditoría que exige un juicio subjetivo significativo.

3.17. COMUNICACIÓN DE LOS ASPECTOS RELACIONADOS CON EL CONTROL

El establecimiento y conservación de un control interno efectivo es una responsabilidad importante de la gerencia. Sin embargo, los auditores pueden proporcionar ayuda comunicando deficiencias significativas en el control interno identificadas por sus procedimientos, junto con recomendaciones para llevar a cabo una acción correctiva. Éste es un servicio adicional a la emisión del informe de auditoría.

La “Comunicación de aspectos relacionados con el control interno observados en una auditoría”, utiliza el termino condiciones que deben reportarse para referirse a aquellos aspectos que deben ser comunicados por los auditores al comité de auditoría de la junta directiva (o a un individuo o grupo con responsabilidad equivalente si no existe un comité de auditoria).

Una condición reportable es una deficiencia significativa en el diseño u operación del control interno que podría afectar adversamente la capacidad de la organización de registrar, procesar, resumir y reportar la información financiera. Las condiciones reportables pueden comunicarse oralmente, pero generalmente se consignan en una carta.

Una condición reportable puede ser de tal magnitud, que llega a ser considerada una **debilidad material en el control interno**; es decir, una condición que da como resultado más que un riesgo relativamente bajo de error material en los estados financieros.

Aunque no se exige a los auditores identificar aquellas condiciones reportables que son debilidades materiales, pueden hacerlo si el cliente lo solicita.

Una comunicación escrita puede indicar que los auditores no encontraron debilidades materiales, pero nunca debe emitirse una que establezca que los auditores no identificaron condiciones reportables.

Los círculos concéntricos deben dejar en claro, por ejemplo, que mientras las debilidades materiales son condiciones reportables, lo opuesto no se cumple en el sentido que algunas condiciones reportables no son debilidades materiales.

Con frecuencia, los auditores comunican a la gerencia en mayor detalle sugerencias operacionales y debilidades menos significativas en un informe llamado **carta de gerencia**.

Este informe sirve como documento de referencia valioso para la gerencia y puede servir también para minimizar la responsabilidad legal de los auditores en la eventualidad de un desfalco u otra pérdida resultante de una debilidad del control interno.

Muchas firmas de auditoría hacen un gran énfasis en proporcionar a los clientes una carta de gerencia examinada de manera completa y cuidadosa.

Estas firmas reconocen que un informe como ese puede ser una contribución valiosa y constructiva en la eficiencia y efectividad de las operaciones del cliente.

La calidad de las recomendaciones de los auditores refleja su experiencia profesional y habilidad creativa y la profundidad de su investigación.

CAPITULO IV
ANTECEDENTES HISTORICOS DEL HOTEL
ANCIRA S.A. DE C.V.

4.1. ANTECEDENTES

El 21 de febrero de 1987 nace en la ciudad de Acayucan, Veracruz, el Hotel Ancira S.A. de C.V. gracias a la visión de un grupo de empresarios acayuqueños ya que vieron la necesidad de contar con un hotel competitivo en la ciudad ya que esta iba creciendo paulatinamente y no se contaba con servicios hoteleros de calidad para la satisfacción de visitantes y de gente que va a realizar constantes negocios a la ciudad.

4.2. VALORES

Nuestros valores son exigencias diarias tales como el Orden, la Limpieza, Puntualidad, Responsabilidad, Honradez, y Amor al trabajo, lo cual nos forma como empresa de calidad dispuestos a servir a usted.

4.3. MISIÓN

Nuestra misión como hotel es brindar siempre el mejor de los servicios, siempre con la mejor calidad ya que nuestros clientes es nuestra prioridad, hacerlo sentir en un ambiente de comodidad, tranquilidad y seguridad para que lo único a lo que venga a nuestro hotel es descansar en nuestras excelentes habitaciones.

4.4. VISIÓN

Es para nosotros una meta más que nos exige el siempre estar actualizados, contar con los mejores servicios y llegar a adquirir una mejor categoría para obtener la satisfacción de que nuestros clientes estén totalmente satisfechos al instalarse en nuestro hotel..

CAPITULO V

COMUNICACIÓN

5.1. CONCEPTO DE COMUNICACIÓN

Es el proceso mediante el cual se intercambia información en las organizaciones para contribuir a lograr con eficiencia sus objetivos. Por lo tanto, la comunicación es una herramienta al servicio de los gerentes que en buena medida contribuye a la cohesión de los diferentes elementos que conforman la organización, originando así lo que podríamos denominar un sistema integrado.

5.2. EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

1.- El emisor en el proceso de la comunicación organizacional:

Dentro del marco de la organización, el emisor es cualquiera de sus miembros con ideas, conocimientos y un propósito de comunicarse. Expresado así, parece claro que el proceso implica a todos y cada uno de los miembros de la organización, desde los operarios hasta la alta gerencia.

El primer aspecto que debe considerar un gerente en el momento de comunicar es ¿por qué comunica? La comunicación no tiene un fin claro y único. Es más bien un instrumento para alcanzar muchos y diferentes objetivos dentro de la empresa, por lo que los administradores deben precisar antes de iniciar este proceso el motivo que les lleva a ello, los pensamientos e ideas que tratan de transmitir y el objetivo que pretende conseguir. Si queremos que la comunicación sea efectiva, no debemos dejar que sea fortuita.

De entre las múltiples motivaciones que pueden llevar a los gerentes a comunicar destacamos las siguientes:

- **Comunicar para mejora de la productividad:** Es el motivo más común dentro de las organizaciones.
- El gerente comunica para la transmisión de información operativa que posibilitan el desempeño por parte de los empleados.

- **Comunicación para la convivencia:** Con la comunicación el gerente persigue la creación de un buen clima social y la resolución de conflictos a través de la transparencia informativa. Se fomenta la comunicación entre empleados para que satisfagan sus necesidades de pertenencia y estima.
- **Mecanismo de poder:** En este caso el gerente trata de controlar e influenciar a los miembros de la organización mediante la comunicación. La información es poder, y transferirla o no forma parte de ese poder. Se comunica para manifestarlo y no se comunica para mantenerlo.
- **El culto a la cultura:** El gerente comunica para construir una cultura de empresa, la finalidad de la comunicación en este caso, es el control por medio de valores, la filosofía, la cultura, los mitos, los líderes, los proyectos. La comunicación es un instrumento de integración en un sistema social, integración en torno a una comunicación, a un proyecto, a un líder o a una mística de empresa.
- **La comunicación fetichista:** En este caso, no existe una verdadera motivación en la comunicación, el gerente se deja fascinar por la técnica y comunica por el simple hecho de emplear un determinado soporte o técnica de comunicación. Lo importante es el objeto, el útil, el instrumento de comunicación, su dominio y su control.
- **Lo importante es comunicar:** Hay muchos gerentes que son de la opinión de que la comunicación tiene fin en si misma. La comunicación es considerada un proceso milagroso que por el simple hecho que su existencia soluciona cualquier problema en la organización.
- **El derecho a la información:** El gerente considera a la organización como un ente democrático en el que sus componentes precisan estar informados para poder opinar y actuar. Es la comunicación desarrollada por los directivos partidarios de la administración participativa y la transparencia informativa.
- **Favorecer el cambio de actitudes:** La dinámica más repetida en las empresas en los últimos años es el cambio.

- La variabilidad de algunos factores del entorno como la tecnología, la internacionalización de las organizaciones, la globalización de mercados, las fusiones o absorciones, etc. son algunas de las causas más comunes que lo provocan. Existe consenso en que la comunicación es una de las herramientas que posibilitan el buen término de estas acciones.

En definitiva, la comunicación en el interior de la organización no es un sistema finalista, es un instrumento para alcanzar muchos y diferentes objetivos que el gerente debe clarificar previamente al acto de comunicar.

2.- La codificación en la comunicación organizacional:

Los códigos que más se emplean en las organizaciones son el oral, el no verbal y el escrito. No olvidemos que la función de la codificación es proporcionar una forma mediante la cual las ideas y los propósitos puedan expresarse como un mensaje. A continuación se muestran las ventajas e inconvenientes de cada código así como su utilización:

	VENTAJAS	INCOVENIENTES	UTILIZACIÓN
ORAL	-Rápido y ágil -Retroinformación Inmediata -Calidez	-Improvisación -No queda constancia -Distorsión si hay intermediarios	-Informaciones breves -Con necesidad de retroinformación inmediata -Para crear un buen clima -Para trabajos grupales
NO VERBAL	-Calidez -Completa el código oral -Expresa sentimientos y emociones	-A veces es inconciente -Puede contradecir a los mensajes expresados con otros códigos	-En relaciones interpersonales -Para crear un buen clima
ESCRITO	-Registro tangible y verificable -Exige más reflexión -Permite una difusión más amplia	-Retroalimentación diferida -Limita la espontaneidad	-Informaciones sistematizadas, procedimientos -Información para públicos amplios

3.- Los mensajes:

En función de la motivación que lleva a los gerentes a comunicar emitirán un mensaje u otro. Dado la infinidad de mensajes que se pueden emitir es preciso que éste sea antelación.

En general, los temas tratados se pueden agrupar de la forma siguiente:

- Información operativa para la realización de las tareas.
- Temas que afectan a la cultura, historia, personajes, valores, mitos...
- Que afectan al negocio, problemas estratégicos del entorno, nuevos contratos, productos, compra de tecnología...
- Cosas que afectan a la implantación de determinadas políticas, gestión de calidad, dirección participativa...
- Acontecimientos sociales en el interior de la empresa, agenda...
- Información laboral que afecta a los trabajadores, salarios, ascensos, promociones, planes de información, servicios sociales...
- Temas generales, reportajes, noticias...

El mensaje es lo que el individuo espera comunicar y la forma exacta que toma dependerá en gran parte del medio utilizado para transmitirlo.

4.-Los soportes para una comunicación eficaz:

El medio o el soporte es el instrumento a través del cual se trasmite el mensaje.

Con frecuencia los gerentes olvidan la importancia que tiene la elección de un soporte adecuado para conseguir llegar hasta los receptores y que estos comprendan mejor el mensaje que se intenta transmitir.

La comunicación eficaz, requiere un acoplamiento correcto entre las motivaciones, el contenido del mensaje y el medio.

Se pueden clasificar en dos categorías: los soportes bidireccionales de carácter interpersonal, que pueden ser directos o indirectos y los soportes unidireccionales o de retroalimentación diferida.

Los primeros se emplean para transmitir los mensajes codificados normalmente en el lenguaje oral. Exigen la presencia en el acto de comunicación de emisor y receptor, lo que permite una retroalimentación inmediata.

Dentro de los directos ubicamos a las reuniones de trabajo con la dirección, las entrevistas individuales, los grupos de intervención, los cursos de formación y los eventos en el marco de trabajo. En los indirectos, el emisor y el receptor se valen de la tecnología de la comunicación para establecer la relación de intercambio de información. Dentro de este grupo encontramos a las conversaciones telefónicas y las video-conferencias.

Las características de estos soportes están muy relacionadas con el código que se emplea, es decir, el oral.

De todos modos, podemos resaltar las siguientes peculiaridades: son bidireccionales, son selectivos, en tanto pueden ser utilizados con individuos y con grupos; la retroinformación se recibe a través de los mismos canales de información; y permite una respuesta espontánea e inmediata.

En las organizaciones los gerentes disponen de diversos soportes físicos para hacer llegar la información a los subordinados, en estos casos la retroalimentación no es inmediata y normalmente se valen de otros mecanismos para conocerla. Hablamos de los soportes de retroalimentación diferida, que pueden ser escritas y audiovisuales.

Dentro de los escritos podemos encontrar: las notas de departamento, los comunicados internos, los dispositivos de acogida a nuevos empleados, las revistas y periódicos internos, las circulares, las cartas al personal, el tablón de anuncios, el correo electrónico, las encuestas de opinión, los buzones de ideas y sugerencias.

Los soportes audiovisuales se están desarrollando velozmente en las organizaciones gracias a las innovaciones tecnológicas y la reducción de los costos de producción. Entre ellos son especialmente significativos los videos de empresa y los radios de empresa.

Las características fundamentales de los medios de retroalimentación diferida pueden concretarse en:

- Son medios distantes e impersonales.
- De difusión simultánea y organizados.
- La respuesta es diferida y no siempre manifestada.
- Los canales de respuesta suelen ser diferentes.

Es conveniente emplear una combinación de los mismos pero utilizados de una forma racional y con un objetivo concreto.

5.- La decodificación:

El mensaje debe ser decodificado por el receptor para que se complete el proceso de comunicación.

Los receptores interpretan el mensaje teniendo en cuenta sus experiencias y marco de referencia propios.

Esto obliga al emisor a hacer el uso de la empatía en el momento de comunicar, es decir, ponerse en el lugar del receptor para tratar de descubrir cómo va a interpretar nuestro mensaje. Cuanto más se acerca el mensaje decodificado a la intención del comunicador, tanto más eficaz es la comunicación.

6.- La retroalimentación:

La retroalimentación tiene por objeto suscitar una respuesta o comportamiento específico por parte del receptor. Esta respuesta puede ser un nuevo mensaje, un gesto o una acción.

Cuando no hay retroinformación, no hay verdadera comunicación. La retroinformación permite al emisor determinar si el mensaje ha sido recibido y comprendido por el receptor.

7.- El ruido en la comunicación:

El ruido es cualquier tipo de interferencia producida durante el proceso de comunicación y que dificulta la circulación de los mensajes o los desvirtúa.

El ruido puede estar en el emisor, en la codificación, en los canales de comunicación, en la forma de comunicación o en los receptores.

Causas de ruido pueden ser: mala definición de los objetivos de comunicación; un lenguaje inexacto o incomprensible para el receptor; carencia de habilidades comunicativas en los miembros de la organización; el uso de soportes inadecuados o la diferente percepción que tienen los individuos.

5.3. COMUNICACIÓN DESCENDENTE

Este tipo de comunicación fluye de las personas situadas en los niveles más altos de la jerarquía organizativa hacia las que se encuentran en los niveles inferiores.

Se utiliza generalmente para la transmisión de políticas, estrategias y objetivos de la organización, instrucciones de trabajo, procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación respecto a la corrección del desempeño y para el adoctrinamiento de sus miembros.

Frecuentemente la información al descender por la cadena de mando sufre pérdidas y deterioros, sobre todo en organizaciones de gran tamaño y con muchos niveles jerárquicos, debido a malas interpretaciones o la distorsión de los mensajes.

También puede deberse a la desconfianza del superior que no quiere transmitir determinada información relevante a los subordinados. Para este tipo de comunicación se hace necesaria la implantación de sistemas eficaces de retroalimentación.

5.4. LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE

Esta comunicación fluye desde los subordinados a los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizativa. Este flujo es frecuentemente canalizado a través de encuestas, cuestionarios y buzones de sugerencias. Uno de sus principales inconvenientes es que en muchas ocasiones los gerentes filtran los mensajes ascendentes y no transmiten toda la información. Lo que afirmamos es particularmente cierto en el caso de noticias desfavorables en cuyo origen el directivo tienen alguna responsabilidad.

La comunicación ascendente es fundamentalmente no directiva y se encuentra especialmente presente en organizaciones participativas y democráticas. Los mensajes que suelen circular por estos canales pueden ser los siguientes: problemas y excepciones, informes del desempeño, quejas y desavenencias y sugerencias de mejora.

Este tipo de comunicación es vital para aquellas organizaciones que quieren sacar el máximo provecho a la inteligencia de sus miembros.

5.5. LA COMUNICACIÓN CRUZADA

La comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizativos iguales o similares, así como el flujo diagonal entre personas en diferentes niveles que no tienen relaciones de dependencia directa.

Este tipo de flujo asegura una comunicación entre zonas de la organización que, debido a la especialización de las actividades o por la descentralización de las responsabilidades.

Han sido aisladas unas de otras impidiendo así una auténtica política de conjunto. Normalmente se utiliza para la solución interdepartamental de problemas o para la mejor realización de actividades interdepartamentales. También es la comunicación que se establece en el asesoramiento de los expertos del staff a los directivos de línea.

Este tipo de comunicación se usa para acelerar el flujo de la información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizativos.

Debido a que la información no sigue la cadena de mando, es necesario establecer dispositivos de control para evitar posibles disfunciones en la supervisión al saltarse las líneas de autoridad y responsabilidad establecidas.

5.6. COMUNICACIÓN INFORMAL

La comunicación informal es la que surge de forma espontánea en las organizaciones debido a la interacción social entre sus miembros, por lo que es tan variada, dinámica e inconstante como las persona.

En ciertos aspectos se puede considerar positiva ya que:

- Facilitan la interacción social.
- Es una manera efectiva de liberar la ira y aliviar el estrés.
- Permite a los empleados combatir el aburrimiento.

La comunicación informal más común suele consistir en rumores, chismes o información de pasillo.

Un rumor es una creencia verificada que circula de forma generalizada dentro de la organización o en el entorno.

La comunicación informal suele hacer circular información que por lo general no está disponible a través de las fuentes formales de comunicación y que trascienden de sus propios círculos.

Otra característica de la comunicación informal es su rapidez. Al ser flexible, personal y no estar sujeta a reglas fijas, la comunicación se difunde más rápidamente que por cualquier otro sistema de comunicación formal, por lo que en algunos casos puede estar recomendado su empleo.

5.7. LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna se define como la circulación de información, ascendente, descendente o lateral, a través de diversos soportes directos o indirectos, dirigida a los hombres y mujeres que componen la organización con unos objetivos determinados.

Los objetivos directos que se le asigna a esta función son:

- Favorecer la difusión a toda la organización de los principales mensajes, temas y noticias de interés general, relacionándolos con sus objetivos fundamentales.
- Crear una estructura de comunicación, diseñando funciones, procedimientos y canales que hagan posible que:
 - Exista un procedimiento capaz de hacer llegar a toda la organización los mensajes y noticias de interés general.
 - La dirección cuente con una infraestructura que sirva de portavoz de sus principales mensajes.
 - Se cree un hábito de comunicación por la dirección, los mandos y el personal, evitando dejar esta función a la voluntad de las personas.
- Crear procedimientos que favorezcan la retroalimentación y la participación de los empleados.
- Informar internamente antes de que aparezcan las noticias relacionadas con la organización en los medios de comunicación.
- Reforzar la comunicación operativa y evitar duplicidades informativas, ofreciendo a la línea de mando una herramienta de gestión.

Se ha contemplado a la comunicación interna como una herramienta de gestión al servicio de los actores de la empresa; la comunicación por sí misma carece de objetivos, pero de su carácter instrumental se deriva la necesidad de la existencia de mecanismos de control que avalen su eficacia.

Los responsables de la comunicación interna disponen de diversos instrumentos para medir la aceptación de las propuestas comunicativas en la empresa y para detectar las necesidades informativas de sus miembros.

Se emplean sobre todo encuestas, que en muchos casos se incluyen dentro de los propios soportes, o bien se ponen a disposición de los empleados soportes de comunicación ascendente como los buzones de sugerencia o quejas para manifestar sus carencias o problemas.

CONCLUSION

En esta investigación que llevamos a cabo en el HOTEL ANCIRA S.A. de C.V. nos dimos cuenta que no se aplica un programa de control interno de comunicación, siendo su mayor problema para su buen rendimiento.

Para ello se necesito conocer los diferentes tipos de comunicación laboral que existe y analizar sus ventajas y desventajas de cada una de ellas y así poder determinar cual es el adecuado de acuerdo a la problemática que esta presentado esta empresa.

Conocimos que su mayor problema en la comunicación es el exceso de emisores y la distorsión de los mensajes de un nivel jerárquico a otro ya que a su vez afecta el buen rendimiento de la empresa.

En la investigación llegamos a la determinación que la mejor opción es la comunicación interna ya que esta a su vez engloba los diferentes tipos de comunicación que son: ascendente y descendente obteniendo como resultados:

- Ayuda a la difusión de toda la organización y distribución de los principales mensajes de mayor importancia.
- Desarrolla una estructura de comunicación utilizando funciones, procedimientos y canales.
- Se desarrolla un hábito de comunicación por parte de los mandos, la dirección y el personal.
- Impulsa la participación de los empleados.
- Reforza la comunicación operativa y evita duplicidad de mandos.

Implementando este tipo de comunicación la empresa lograra un mayor rendimiento eficaz y sostenido de su posición en el mercado y a su vez una mayor comunicación entre el personal, llegando así a una motivación interna y positiva.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- SANTILLANA, González Juan Ramón, Auditoria IV, Editorial ECAFSA, México, 2000, Primera Edición, Octava Reimpresión.
- 2.- SANTILLANA, González Juan Ramón, Establecimiento de Sistema de Control Interno, Editorial ECAFSA, México, 2001, Primera Edición.
- 3.- SANTILLANA, González Juan Ramón, Manual del Auditor, Editorial ECAFSA, México 2000, Primera Edición.
- 4.- SANTILLANA, González Juan Ramón, Auditoria interna Integral, Editorial ECAFSA, México, 2002, Segunda Edición.
- 5.-FRANKLIN, F. Benjamín Enrique, Organización de Empresa, Editorial McGrawhill, México, 2004, Segunda Edición.
- 6.- RUSENA, Oscar Rubén, Manual de Control Interno, Editorial Macchi, España, 2001, Primera Edición.
- 7.-DIEZ, de Castro Pablo Emiliano, Administración y Dirección, Editorial McGrawhill, España, 2001, Primera Edición.
- 8.- MENDIVIL, Escalante Manuel Victor, Elementos de Auditoria, Editorial ECAFSA, México, Cuarta Edición.