

Congreso Internacional de Investigación

ACADEMIA JOURNALS



CHIAPAS.ACADEMIAJOURNALS.COM

5, 6 y 7 de septiembre de 2012

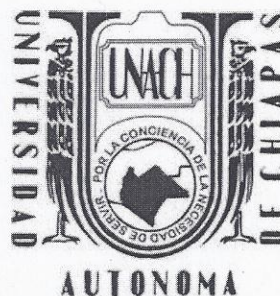
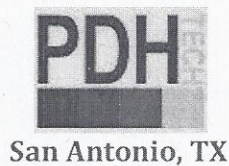
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México

ISSN 1946-5351 Online 1948-2353 CD ROM

Volumen 4, No. 2, 2012

Memorias

Patrocinadores



Con el afán de servir a la investigación

Congreso Internacional de Investigación de *AcademiaJournals.com*
CHIAPAS 2012



Certificado

Otorgado a

Dra. Martha C. López Peredo, Dra. María de los Angeles Cardona Cortes
Mtra. Rosa María Vaca Espino, Mtra. Guadalupe Juárez Gómez.

por su ponencia intitulada

La Auditoría Administrativa como herramienta de cambio en empresas del
Sector Hotelero.

*la cuál fue presentada en el Congreso Internacional de Investigación que se desarrolló
los días 5 al 7 de septiembre del año 2012
en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas y publicada en el portal de Internet
Chiapas.AcademiaJournals.com con ISSN 1946-5351 Online y 1948-2353 CD ROM*

Dr. Sabino Velázquez Trujillo
Presidente de la Comisión Organizadora
Profesor de Ingeniería Industrial
Instituto Tecnológico de Tuxtla Gutiérrez

Dr. Rafael Moras
Presidente del Comité de Programa y Arbitraje
Editor, AcademiaJournals.com
Profesor, St. Mary's University, San Antonio, TX, EEUU

La Auditoría Administrativa como herramienta de cambio en empresas del Sector Hotelero.

Martha Cecilia López Peredo¹, Ma. De los Ángeles Cardona Cortes², Rosa Ma. Vaca Espino³, Guadalupe Juárez
Gómez⁴

Resumen- El trabajo que a continuación se presenta es resultado de una investigación realizada en el marco del proyecto general "Mecanismos de Adquisición y distribución del Conocimiento en las Micro Pequeñas y Medianas Empresas" (MIPYMES), que se efectuó en tres empresas del sector hotelero dedicadas a la prestación de servicios de alojamiento en la zona conurbada Veracruz/Boca del Río.

La información adquirida fue proporcionada por los integrantes de las empresas, siendo este uno de los sectores económicos más importantes y dinámicos a nivel local, regional, nacional y mundial, tanto por su nivel de inversión, participación en el empleo, aportación de divisas, como por la contribución al desarrollo económico.

En este contexto la investigación atiende a un objetivo en particular siendo el de identificar y analizar la aplicación de la auditoría administrativa como parte de una estrategia de cambio en empresas del sector hotelero en la zona conurbada Veracruz/Boca del Río, representadas por dos hoteles de organización familiar, y uno de cadena.

El interés por realizar este estudio se debe a que las MIPYMES de diferentes segmentos y en específico las del sector del hotelero muchas de las veces no poseen la cultura de la aplicación y desarrollo de la auditoría administrativa.

Palabras Clave- Sector hotelero, cambio, auditoría administrativa, MIPYMES.

Introducción

Es común que las empresas inician sus operaciones con una administración deficiente, de igual forma sabemos que la multiplicidad de las organizaciones origina una intensa disputa por un mercado cada vez más saturado y exigente, bajo la presión de competitividad, mejores servicios, mayor productividad, desarrollo etc., donde el cambio o renovación es la clave no sólo del éxito sino también de la subsistencia. García (2002).

Ante tal situación uno de los segmentos que constantemente esta en cambio o transformación es el hotelero, que en México representa una de las tres principales fuentes de empleos directos e indirectos, así como una fuente generadora de divisas para las regiones que basan su crecimiento económico en el turismo y actividades afines. Sectur. (2009)

Generalmente, al preguntar a un empresario de cualquier área económica que es lo que más necesita, para asegurar el éxito de su empresa, probablemente su respuesta estará ligada con el requerimiento de recursos, con las dificultades en la obtención de financiamiento para iniciar, desarrollar y conservar su empresa, pero hoy en día no solo son estos elementos sino también se requiere de eficiente personal y excelente administración que conduzca a la permanencia empresarial en el mercado.

Toda empresa, independientemente de su tamaño y que pertenezca a cualquier actividad económica, se encuentra en varias oportunidades a lo largo de su vida con la necesidad de evaluar su situación, muchas son las razones para que esto se efectúe. En ocasiones resulta no solo necesario, sino imprescindible analizar con detalle los problemas que están dificultando el desarrollo de la empresa y sus causas. El periodo de cambio para pasar de una a otra es crítico y puede prolongarse por lo que es urgente analizar todas las consecuencias y llegar a la certeza de que es conveniente ese avance. Rodríguez (2003).

¹ Martha Cecilia López Peredo Dra es profesora de Economía en la Universidad Veracruzana, Veracruz, Veracruz.
martlopez@uv.mx

² Ma. De los Angeles Cardona Cortes Dra. Es profesora de Administración de la Universidad Veracruzana, Veracruz, Veracruz acardona@uv.mx

³ Rosa Ma. Vaca Espino MA es Profesora de Turismo de la Universidad Veracruzana, Veracruz, Veracruz. rvaca@uv.mx

⁴ Guadalupe Juárez Gómez MA es Profesora de Administración en la Universidad Veracruzana, Veracruz, Veracruz.
gujuarez@uv.mx (autor corresponsal)

Por lo anterior creemos que una herramienta eficiente para apoyar a los dirigentes a efectuar y aplicar dicho cambio en las organizaciones es la auditoría administrativa siendo una estrategia de cambio aplicable en cualquier sector de la actividad económica.

Auditoría Administrativa

Para Franklin (2007) una auditoría administrativa no se produce al vacío, forma parte de una estrategia de cambio que requiere una clara decisión del más alto nivel y un consenso de voluntades destinado a lograr que una organización adquiera capacidad para transformarse y crecer de manera eficiente. El punto de partida es el convencimiento de que no constituye un fin en sí misma, sino que está ligada a todo un proceso de desarrollo institucional, por lo que la aportación de distintos puntos de vista y experiencias, la toma de conciencia generalizada y el ejercicio de la autocrítica en todos los niveles, son determinantes para que esta herramienta pueda alcanzar los resultados esperados.

Conceptuamos que la auditoría administrativa es una técnica que conlleva a una evaluación total o parcial de la organización, con la finalidad de identificar fallas o errores, pero que a su vez nos facilita la solución a sus problemas administrativos perfilándolos a efectuar el cambio y buscar oportunidades de mejora. Ante tal situación creemos que es necesario desarrollar estrategias de apoyo congruente a las necesidades y realidad del segmento hotelero, esto se hace con la finalidad de precisar los niveles de desempeño de las organizaciones, toda vez que permita detectar en qué áreas se requiere de un estudio más específico, pero sobre todo que acciones hay que tomar como estrategia o alternativa de cambio.

Descripción del Método.

Este documento se sustenta en las labores realizadas de cuatro académicos y tres estudiantes del programa educativo de Administración Turística que cursaron la asignatura de auditoría administrativa y realizaron un proyecto de investigación aplicada en instituciones del sector hotelero, permitiéndoles desarrollar las competencias necesarias en el estudio y práctica de la asignatura como medida de cambio donde la auditoría administrativa puede ser aplicada con un alto sentido de responsabilidad profesional.

Los resultados aquí descritos comprenden actividades desarrolladas en el período de febrero – junio del 2012, el diseño de la investigación comprende una etapa de tipo descriptivo exploratorio con el propósito de comprender y explicar la realidad observada, con la finalidad de identificar errores y dar soluciones de mejora.

También se utilizó tanto técnicas cuantitativas como cualitativas se manejaron fuentes de información primarias (como la entrevista y observación), y secundarias para los datos cuantitativos (revisión bibliográfica, estadísticas). El presente documento muestra reflexiones sobre el papel que adopta la auditoría administrativa para las MIPYMES al momento de interesarse por aplicar esta herramienta como estrategia de cambio en aquellas áreas donde presentan ciertas deficiencias.

Casos de estudio y resultados

A continuación se describe información general de las empresas hoteleras objeto de estudio siendo Hotel Galería Plaza, Hotel Playa Paraíso y Ángeles Suites & Hotel, empresas constituidas cien por ciento con capital mexicano, se distinguen por su compromiso con la calidad, lujo y servicio.

Localizadas en la zona conurbada de Veracruz Boca del Río, abren sus puertas entre las décadas de los años 80's y 90's, caracterizándose 2 de ellos como empresas independiente y uno de ellos como hotel de cadena.

El tipo de clientela que reciben mayormente estos hoteles son:

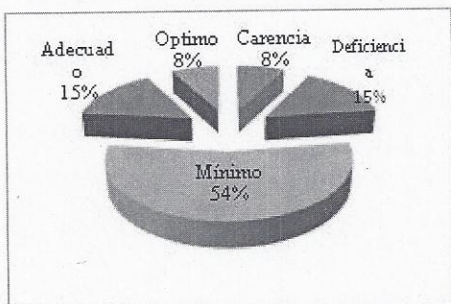
- Comerciales, para viajeros en tránsito generalmente en viaje de negocios.
- Vacacionales, localizados en áreas de recreo.
- Para convenciones, los que reciben grandes grupos de comerciantes o profesionistas que asisten a convenciones anuales. Estos hoteles se localizan en centros urbanos y en centros vacacionales.

El interés por realizar el estudio a este tipo de empresas es con la finalidad de detectar lo más profundo y realista posible su situación administrativa, al mismo tiempo identificar qué áreas requieren mayor atención y como actuar frente a los problemas que se han manifestado.

Enseguida se encuentra de manera general los resultados de las empresas objeto de estudio, se escogieron como evidencia por la aplicación de la auditoría administrativa, tomando como base los resultados que se obtuvieron de los cuestionarios conformados por 59 ítems aplicados a dichas entidades, donde se evaluó al proceso administrativo y teniendo como producto el informe de auditoría va que se presentó a cada empresa.

Planeación

Se carece de planes estratégicos adecuados para atacar a los competidores, así también falta revisar los procedimientos y la programación de actividades por área y a nivel funcional. Desconocimiento de la declaración de la misión, visión y políticas por parte del recurso humano. No presentan ni tienen claro un método para evaluar del desempeño del personal de cada área. Las tecnologías de información agrupan los elementos y las técnicas usadas en el tratamiento y la transmisión de las informaciones, sin embargo no emplean ningún medio de intercambio de información por conducto de la red. Se requiere efectuar un análisis interno de fortalezas y debilidades. En el gráfico 1 se observa el resultado de la fase de planeación para las tres empresas.



De un total de 13 preguntas referentes a la fase de planeación, nos indica un resultado como se puede observar el nivel mínimo de evaluación, correspondiendo al 54% lo que significa que se requiere poner en marchas ciertas recomendaciones para dicha fase.

Gráfico 1. Fase de planeación

Organización

Las tres empresas tienen definida formalmente su estructura organizacional, delineando cada una de las divisiones, departamentos, tareas o actividades, diseño de manuales administrativos, así como la interacción entre cada uno de los miembros. Sin embargo, la actualización en sus estructuras y técnicas de organización no ha favorecido a dos de las empresas objeto de estudio.

La capacitación es uno de los elementos esenciales para el desarrollo y crecimiento del recurso humano, es indispensable para que una organización obtenga sus objetivos que sus colaboradores estén capacitados y posean un aprendizaje continuo. Sin embargo, necesitan de la creación o diseño de un programa de capacitación, para lograr la adopción plena de conocimiento y aprendizaje organizacional.

Las normas que regulan el salario mínimo están establecidas legalmente, se requiere que estas sean específicas para cada periodo laboral, (hora, día o mes), se obtuvo que dos entidades estudiadas no poseen formulada una base de datos actualizada para efectuar el pago de sueldos, salarios y honorarios.

Se ha visto que la ley exige que las empresas den condiciones laborales adecuadas a sus colaboradores, de acuerdo con los resultados dos empresas no poseen programas de higiene y seguridad laboral.

A continuación en el gráfico 2. Se aprecian los resultados de evaluación de acuerdo a la fase de organización.

El resultado para la fase de organización es del 33% siendo en un nivel adecuado, dicho instrumento de medición comprendió 15 preguntas para esta etapa.

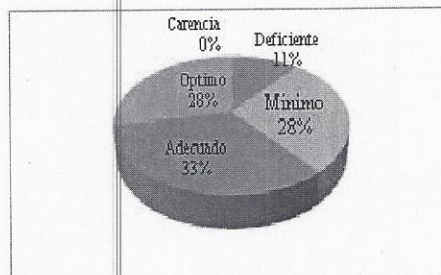


Gráfico 2. Fase de organización

Dirección

En la actualidad, las organizaciones se han visto obligadas a realizar cambios estructurales, la forma de trabajar es depositando confianza en los trabajadores, estableciendo medidas a través de la consecución de objetivos organizacionales. Sin embargo, se identifican que los líderes no ejercen sus funciones correspondientes y como consecuencia se presente una baja motivación y participación al tomar decisiones, de la misma manera se tiene un nulo trabajo en equipo.

Al presentarse la desconfianza el proceso de comunicación no fluye, existiendo también el estrés laboral entre los colaboradores, en el gráfico 3. Se describen los resultados de evaluación de acuerdo con la fase de dirección.

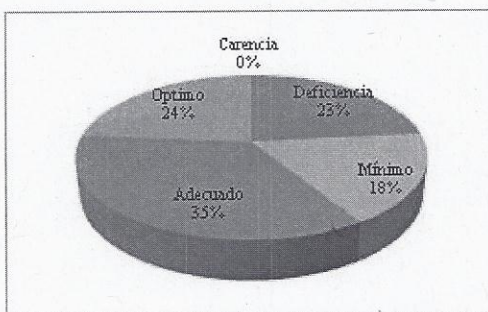


Gráfico 3. Fase de dirección

Esta fase se integro por 17 preguntas, como se observa el resultado del 35% corresponde a una evaluación adecuada. Esto indica que indudablemente hay oportunidades de mejora.

Control

Con certeza podemos afirmar que obligada a la calidad, esta la búsqueda de un sistema de certificación que proporciona a los clientes la seguridad de que el producto o servicio que se está recibiendo satisface determinados estándares, hasta el momento una de las tres manifiesta el cumplimiento de la ISO 9001:2000 referente a los servicios que se brinda a los clientes, no poseen un equipo de trabajo encargado de formar del diseño, preparación implementación de controles financieros y presupuestales.

A continuación en el gráfico 4. Se muestran los resultados de evaluación de la última fase del proceso administrativo siendo el control.

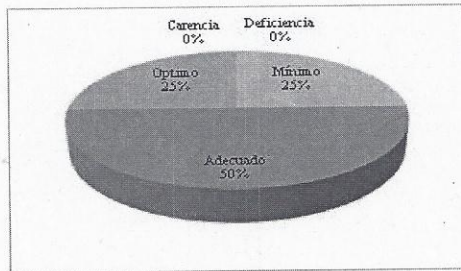


Gráfico 4. Fase de control

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo, esta fase presento 14 preguntas en el instrumento de evaluación dando como resultado el 50% siendo una estimación adecuada,

Contemplamos que el análisis de las fases del proceso administrativo para las tres empresas del sector hotelero nos ha permitido presentar un marco de referencia para que las funciones en sus diferentes etapas se conduzcan de manera ordenada y con cierta programación, al mismo tiempo que se consoliden criterios y concreten la profundidad con que se revisan y aplican algunas técnicas administrativas como estrategias que garantizan el cambio.

Enseguida se describen para las empresas objeto de estudio las alternativas de cambio que emana de un proyecto e informe de auditoría administrativa

Diseñar su planeación estratégica que esta cimentada en la toma de decisiones donde los directivos y los colaboradores prevean su futuro y desarrollen estrategias, procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

Aprovechar las tecnologías de la información tales como la intranet no solo a nivel directivo o gerencia sino en todas las áreas, esta provee información relevante, precisa, oportuna en línea, así también hacer uso de tableros de información, oficios, memorándum con la finalidad de mejorar el procesamiento de la información y comunicación.

Construir estructuras organizacionales flexibles que les permita adaptarse para hacer frente a los cambios del entorno.

Es indispensable y con prontitud establecer mecanismos para una extensa capacitación desde la perspectiva de un diagnóstico o detección de las necesidades de los colaboradores.

De igual forma es obligatorio contemplar para cada departamento programas de higiene y seguridad que garanticen la estancia del recurso humano en las empresas.

Los objetivos organizacionales no se consiguen únicamente por el hecho de ser definidos, el componente principal para lograr que los empleados realicen dichas acciones es la motivación, para esto se requiere de programas de recompensas justos y adecuados, al mismo tiempo que les permita alcanzar la satisfacción y el compromiso de los actores de cada organización.

Establecer o buscar formalmente algún sistema de certificación de calidad, dicho proceso deberá apoyarse de otras herramientas o mecanismos de seguimiento y supervisión, ya que la certificación por sí sola no asegura la calidad.

Es necesario mencionar que se han identificados elementos característicos en las empresas objeto de estudio, que como tales al poner en marcha alternativas o acciones se tendrá como respuesta el cambio y la búsqueda de la competitividad que han sido una constante en las organizaciones de este sector.

Conclusiones

Indudablemente el escenario que rodea el entorno de las organizaciones de cualquier sector es cada vez más exigente, dinámico y cambiante, motivo por el cual es requisito indispensable poseer capacidad de adaptación como condición básica para su supervivencia, por tal razón es necesario aplicar herramientas o técnicas administrativas que ayuden a impulsar el crecimiento de las urbes empresariales.

Ante esta realidad es inevitable aplicar la auditoría administrativa como un instrumento para examinar el desempeño de las organizaciones y perfilar oportunidades de mejoras para convertirlas en una ventaja competitiva.

En otras palabras la auditoría administrativa nos proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia con la que cada función de la empresa desarrolla las diferentes etapas del proceso administrativo, es decir, aporta un panorama administrativo general de la empresa, señalando el grado de efectividad con el que operan cada una de las unidades que la integran.

Es importante destacar que las tres empresas objeto de estudio, una de cadena y dos empresas familiares o independientes, al momento de obtener el informe de la auditoría administrativa fue con el propósito de detectar lo más profundo y realista posible su situación administrativa, hasta el momento las acciones implementadas el informe han servido como estrategia de cambio en aquellas áreas requieren mayor atención.

Así también creemos que el hecho de realizar o aplicar la auditoría administrativa se fortalece y contribuye al conocimiento de las organizaciones hoteleras ya que es uno de los sectores más sobresalientes a nivel nacional.

Hay que recordar que el trabajo de investigación se realizó en un periodo donde los resultados en ingresos y ocupación no eran los mejores, por lo que inmediatamente se llevaron a cabo acciones correctivas resultado de la auditoría, las gestiones adyacentes fueron en el servicio, el cual es percibido por cada persona de manera diferente; algo no igualado; cada huésped recibe desde su propia percepción la experiencia relacionada estrechamente con sus necesidades que están siendo satisfechas; en suma, el servicio es personal. Esto hace que el producto tenga cientos de miles de variables, porque cambiará de acuerdo a cada persona que lo recibe y lo percibe de manera distinta. El mayor logro, será mantener niveles de calidad.

Hay que tomar en cuenta que previamente, se preparan los servicios que se prestan, pero el producto, será consumido al mismo tiempo que se presta al huésped, en esto es clave la actitud que tengan los colaboradores en la cotidiana relación con los huéspedes.

La preocupación por el servicio se basa hoy en la necesidad económica de hoteles, de realizar sus actividades con tal eficiencia y calidad que no sólo asegure la satisfacción de necesidades, sino que supere ampliamente las expectativas de los huéspedes.

En suma se puede anotar que de las mejoras implementadas por las organizaciones en estudio, cada una de ellas ha implementado acciones correctivas a su problemática que se engloban en los siguientes apartados:

- Programas de capacitación en los diferentes departamentos que conforman la estructura organizacional.
- Programas de seguridad e higiene industrial para garantizar la calidad en el servicio y de prevención de riesgos de trabajo.
- Establecimiento de objetivos organizacionales diseñados de acuerdo a sus capacidades.
- Diseño e implementación de aseguramiento de la calidad por medio de la obtención de organismos de certificación externos. (ISO: 9001-2000), distintivo M.

Referencias bibliográficas

- Franklin Enrique B. Auditoría Administrativa, Gestión estratégica del cambio. Edit. Pearson Educación. México 2007.
- García de León, Salvador. (2002). "La competitividad sistémica y el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa", *Administrate hoy*, Núm. 94, marzo de 2002, p.10-14
- Rodríguez Valencia J. Sinopsis de la Auditoría Administrativa, 8ª edición, edit. Trillas, México 2003.
- Secretaría de Turismo (2009). Consultada por internet el 23 de julio del 2012. Dirección de internet: <http://www.sectur.gob.mx/>